

SIGNIFICADOS CONSTRUIDOS EN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA A
PARTIR DE UNA EXPERIENCIA DE INTERVENCIÓN EN DOS PYMES DEL
PROGRAMA PILOTO DE EXTENSIÓN TECNOLÓGICA DEL PAÍS

AMPARO JIMÉNEZ POLANÍA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
INSTITUTO DE PSICOLOGÍA
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA
SANTIAGO DE CALI, 2018



SIGNIFICADOS CONSTRUIDOS EN LAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA A
PARTIR DE UNA EXPERIENCIA DE INTERVENCIÓN EN DOS PYMES DEL
PROGRAMA PILOTO DE EXTENSIÓN TECNOLÓGICA DEL PAÍS

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA

AMPARO JIMÉNEZ POLANÍA

Director

ERICO RENTERÍA PÉREZ

Doctor en Psicología Social. USP-SP

UNIVERSIDAD DEL VALLE
INSTITUTO DE PSICOLOGÍA
MAESTRIA EN PSICOLOGÍA
SANTIAGO DE CALI, 2018

Nota de Aceptación

Director
Erico Rentería Pérez

Jurado
Jimena Botero. Doctora(c) Psicología.

Jurado
Ingrid Carolina Gómez. Mg Educación.

Fecha: _____

DEDICATORIA

A la memoria de mi madre, fuente de amor y servicio

A mi padre, maestro de la integridad y fortaleza

y

A mis hijas, seres íntegros de amor, fortaleza y servicio

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que aportaron de diferentes maneras para la construcción conjunta del presente trabajo:

Al profesor Erico Rentería, por su tiempo, paciencia, disposición y consejos acerca de la investigación y de las realidades de la vida y del trabajo. A los profesores del área de Psicología Organizacional y del Trabajo del Instituto de Psicología de la Universidad del Valle: Álvaro, Ingrid, Óscar y Ma. Angélica. A los jurados por su disposición y aporte.

A toda mi familia por el apoyo, entusiasmo y cariño. A Bertha, Williams y Camilo por su energía y confianza. A Bernardo por su apoyo incondicional y amor. A mis hijas por la comprensión, confianza y amor. A Sofy y Samy por creer en mí y alentarme con su alegría en momentos de tensión y mucho trabajo. A mis amigas incondicionales por su comprensión, apoyo y reflexiones a tiempo: Alba luz, Esperanza, Lorena y Ma. Angélica.

A la doctora Martha Lucia por sus conversaciones, reflexiones, confianza, apoyo personal y profesional. Al Centro Nacional de Productividad por su colaboración, receptividad y aporte incondicional en la realización del trabajo de investigación. A los Gerentes, Líderes de proceso de las empresas y Extensionistas por su confianza y tiempo.

A todos ustedes, mi gratitud eterna por compartir esta experiencia de mi vida.

TABLA DE CONTENIDO

0. Introducción.	1
1. Contexto y problemática.	6
1.1 JUSTIFICACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	17
2. Objetivos	32
2.1 OBJETIVO GENERAL	32
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	33
3. Marco conceptual.....	33
3.1. ORGANIZACIÓN.....	35
3.2. RECURSOS HUMANOS.....	39
3.3. MODELO DE GESTIÓN HUMANA DEL PROGRAMA PILOTO DE EXTENSIÓN TECNOLÓGICA.....	49
4. Método	66
4.1. TIPO DE ESTUDIO.....	66
4.2. PARTICIPANTES	67
4.3. CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	69
4.4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	72
4.5. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	74
4.6. PROCEDIMIENTO.	75
5. Resultados	79
5.1. PRACTICA 1. ALINEACIÓN ESTRATÉGICA.	80
5.2. PRACTICA 2. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	87

5.3. PRÁCTICA 3. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA PARA EL LOGRO ESTRATÉGICO	93
5.4. PRÁCTICA 4. FOMENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (SEGUIMIENTO Y CONTROL).	99
5.5. CAMBIOS OBSERVADOS POR OTROS INVOLUCRADOS EN EL PROGRAMA PILOTO DE EXTENSIÓN TECNOLÓGICA.	105
6. Análisis y discusión.	109
7. Conclusiones y recomendaciones.....	127
8. Referencias.	140
9. Apendices.....	151
APENDICE A. FRAGMENTO DE ANALISIS DE ENTEVISTA	151
APENDICE B. CRUCE DE CATEGORÍAS DE ANALISIS: SIGNIFICADOS CONSTRUIDOS POR LOS SUJETOS EN PRÁCTICAS LAS PRACTICAS 1, 2 Y 3.	155
APENDICE C. CRUCE DE CATEGORÍAS ANALISIS: CRUCE DE CATEGORÍAS DE ANALISIS: SIGNIFICADOS CONSTRUIDOS POR LOS SUJETOS EN LA PRACTICA 4.....	162
APENDICE D. CRUCE DE CATEGORÍAS ANALISIS: CRUCE DE CATEGORÍAS DE ANALISIS: EMPRESA COMO COMUNIDAD SEGUN LOS SUJETOS EN LAS PRÁCTICAS 1, 2 Y 3	165
APENDICE D. CRUCE DE CATEGORÍAS ANALISIS: CRUCE DE CATEGORÍAS DE ANALISIS: EMPRESA COMO COMUNIDAD SEGUN LOS SUJETOS EN LA PRÁCTICA 4.....	173
APENDICE E: CAMBIOS Y DIFICULTADES OBSERVADOS SEGÚN LOS SUJETOS ENTREVISTADOS	176
APENDICE F. PROGRAMA DE EXTENSIÓN TECNOLÓGICA.....	179

Lista de tablas

Tabla 1. Clasificación según la ley 905 de 2004 para el tipo de empresa en Colombia.....	19
Tabla 2. Participación de las PyMEs en el aporte al Producto Interno Bruto y al empleo formal al año 2010.....	21
Tabla 3. Propósito de cada proceso en el modelo de gestión gerencial	64
Tabla 4. Roles en las comunidades de práctica de los sujetos participantes.....	68
Tabla 5. Criterios de clasificación de las dos PyMES participantes en el estudio.....	69
Tabla 6. Categorías y subcategorías de análisis	71
Tabla 7. Nomenclatura según la comunidad de práctica, empresas y roles de los sujetos entrevistados	80
Tabla 8. Significados negociados por los líderes de las empresas. P1.....	82
Tabla 9. La empresa como comunidad de práctica desde los líderes de GH de las empresas.....	83
Tabla 10. Significados negociados desde los gerentes.P1	84
Tabla 11. La empresa como comunidad de práctica desde los gerentes. P1	85

Tabla 12. Significados negociados por los Extensionistas GH. P1	86
Tabla 13. La empresa como comunidad de práctica desde los Extensionistas GH. P1	87
Tabla 14. Significados negociados por los líderes GH de las empresas.P2.....	88
Tabla 15. La empresa como comunidad desde los líderes GH de las empresas. P2.....	89
Tabla 16. Significados negociados por los gerentes. P2	90
Tabla 17. La empresa como comunidad de práctica desde los gerentes. P2	91
Tabla 18. Significados negociados por los extensionistas GH. P2	92
Tabla 19. La empresa como comunidad desde los extensionistas GH. P2	93
Tabla 20. Significados negociados por los lideres GH. P3.....	94
Tabla 21. La empresa como comunidad desde los lideres de GH. P3	95
Tabla 22. Significados negociados por los gerentes. P3	96
Tabla 23. La empresa como comunidad desde los gerentes. P3	97
Tabla 24. significados negociados por los Extensionistas. P3.....	98
Tabla 25. La empresa como comunidad desde los extensiomistas GH. P3.....	99

Tabla 26: Significados negociados por los lideres de las empresas.P4	100
Tabla 27. La empresa como comunidad desde lideres de las empresas. P4	101
Tabla 28: significados negociados por los gerentes de las empresas.P4	102
Tabla 29. La empresa como comunidad desde los gerentes. P4	103
Tabla 30. Significados negociados por los extensionistas GH. P4	104
Tabla 31. Empresa como comunidad desde los extensionistas. P4	105
Tabla 32. Relato lider de producción	106
Tabla 33. relato Extensionista de GH, Cundinamarca	107
Tabla 34. fragmentos de Relatos Gerentes	108
Tabla 35. Significados construidos por los sujetos en las practicas 1, 2 y 3.	155
Tabla 36. Significados construidos por los sujetos en las practicas 1, 2 y 3	158
Tabla 37. Significados construidos por los sujetos en las practicas 1, 2 y 3	160
Tabla 38. Significados construidos por los sujetos en la practica 4.....	162
Tabla 39. Comunidades construidos por los sujetos en las practicas 1, 2 y 3	165

Tabla 40. Comunidades construidos por los sujetos en las practicas 1, 2 y 3	168
Tabla 41. Comunidades construidos por los sujetos en las practicas 1, 2 y 3	171
Tabla 42. Comunidades construidos por los sujetos en la practica 4.....	173
Tabla 43. Significado - Cambios y dificultades.....	176
Tabla 44. Comunidad - Cambios y dificultades.....	177

Lista de ilustraciones.

Ilustración 1. Fragmento 1 de analisis de la entrevista.	152
Ilustración 2. Fragmento 2 de analisis de la entrevista.	152
Ilustración 3. Fragmento 3 de analisis de la entrevista.	153
Ilustración 4. Fragmento 4 de analisis del a entrevista.	154

RESUMEN

En el presente documento se indaga el proceso de negociación de significados para la construcción de repertorios compartidos en la interacción de dos comunidades de practica en el marco de un programa piloto de intervención para mejorar la productividad y competitividad en las actuales formas de relación personas - el trabajo y en el contexto específico de organizaciones pequeñas o medianas que se ven inmersas en condiciones de limitaciones económicas, tecnologías y de cualificación que las dejan en desventaja frente a los veloces cambios del mundo social, político y económico característicos de la postmodernidad. Con este estudio se pretende aportar al marco de comprensión y explicación psicosocial que posibilite una lectura acerca de las nuevas realidades que se construyen en el contexto Colombiano a nivel de las PyMES. Se utilizaron entrevistas en profundidad, con sujetos de dos empresas en dos ciudades del país, La información se procesó por medio del análisis interpretativo en relatos a partir del abordaje teórico-metodológico de comunidades de práctica. Se identificaron cuatro prácticas de Gestión Humana que impactaron los resultados debido a su carácter fundamental de definir el plan estratégico, el equipo para cumplirlo y un sistema de verificación continua al logro de objetivos estratégicos. También se destaca como aspecto clave el rol dinámico y estratégico de Gestión Humana y la concepción de las personas desde el parte de valor como ser humano.

Palabras clave: Psicología del trabajo, Recursos humanos, Comunidades de práctica, Significados negociados, Repertorios compartidos y Extensión Tecnológica.

0. Introducción.

El estudio que se presenta a continuación tiene el propósito de identificar las prácticas de Gestión Humana que lograron impactar los resultados positivos a nivel de productividad, competitividad y rentabilidad en dos empresas participantes del programa piloto de Extensión Tecnológica, lo anterior desde la comprensión de algunos elementos constitutivos de las formas en que las personas significaron las prácticas formales y transversales de Gestión Humana (GH), en el marco de intervención para el mejoramiento de las prácticas de gestión gerencial. El fenómeno ocurre en el contexto específico del mundo del trabajo como una intervención dirigida a mejorar la productividad y competitividad en pequeñas y medianas empresas (PyMEs) de Colombia, sector que se reconoce por el bajo nivel de estos factores en comparación con las grandes empresas que lideran los mercados en las exigentes dinámicas del mundo de los negocios en este contexto de la globalización.

El tema central de indagación “prácticas de Gestión Humana” se consideró desde la perspectiva de “comunidades de prácticas” Wenger (2001), como el resultado de la interacción cotidiana de las personas en dos comunidades de práctica; una interna (comunidad organizacional o empresa) y una externa especializada en relación al contexto del programa de Extensión Tecnológica en donde se generaron y se construyeron significados compartidos.

La temática tiene relevancia y actualidad cuando se considera que las empresas pequeñas y medianas (PyMEs) según los hallazgos de estudiosos del tema como Calderón, 2007; Mora, 2011 y Cohen & Baralla, 2012, las caracterizan en el sector de empresas con algunos

determinantes sociales de limitaciones técnicas y falta de cualificación de sus empleados, que sumadas a las limitaciones financieras y competencia voraz de las grandes empresas conforman un conjunto de condiciones que las sitúan como vulnerables ante posible desaparición del mercado. Otro aspecto a destacar es la relevancia que implica el propósito de los programas de Extensión Tecnológica para impactar la productividad en el país, esto como respuesta a mejorar las condiciones de las Pymes y generar oportunidades de empleo.

A nivel disciplinar la investigación, brindó información acerca de las prácticas de Gestión Humana en el contexto inmediato de las PyMES antes y después de la intervención. Aspecto que contribuye al entendimiento de cómo se da la construcción de significados en las relaciones hombre - trabajo – organización y su aporte al mejoramiento de la productividad y competitividad de las empresas en medio de las implicaciones macroestructurales del mundo de los negocios que afectan también sus relaciones cotidianas en el contexto nacional.

Para la interpretación de la información se tomó el referente conceptual perteneciente a la perspectiva psicosocial comprendida en este caso, desde tres conceptos claves, contenidos en el objetivo general: 1- Recursos Humanos como proceso, área o división encargada de la gestión de personas o acciones conjuntas transversales de las personas en contextos de trabajo; 2- Los modelos de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano vigentes y contenidos a nivel conceptual en el programa de intervención; y 3- Comunidad de práctica en cuanto a la construcción de significados para las acciones conjuntas. Lo anterior desde la base fundamental del enfoque de investigación cualitativa específicamente en el estudio de casos, desde la relevancia que se le da a la realidad explícita en la voz de las personas involucradas en relación

con el contexto económico, social y cultural del presente estudio. Para el interés específico, dos empresas de modalidad individual (clasificadas como PyMEs) participantes y calificadas como caso de éxito en el programa piloto de “Extensión Tecnológica”, desarrollado a nivel nacional en el actual momento socio-histórico global, caracterizado por el desarrollo del capitalismo avanzado, el neoliberalismo, la democracia occidental y la cultura moderna del trabajo dentro de un marco de crisis mundial en relación a la competitividad del mundo de los negocios.

En el abordaje metodológico se abordó como eje articulador, el enfoque cualitativo desde el estudio de casos (Yin, 2003), que facilitó la exploración para indagar y comprender elementos contenidos en los significados negociados y enmarcados en las prácticas de Gestión Humana que impactaron los resultados positivos en productividad, competitividad y rentabilidad de las dos empresas participantes (Pymes) del programa piloto de Extensión Tecnológica.

Así mismo posibilitó combinar técnicas de recolección y análisis de información para describir los significados construidos y las características que ubican a las empresas en una comunidad de practica que recibe conocimiento desde el aprendizaje social (Wengler, 2001) y que se apropia de prácticas de gestión actualizadas, según los referentes probados en empresas exitosas.

Como técnicas de recolección de la información se utilizó los grupos de discusión, la entrevista y análisis documental (Gordo y Serrano, 2008) para cubrir las posibilidades desde diferentes perspectivas de los involucrados y desde información cualitativa y cuantitativa para la interpretación y comprensión de resultados del programa. Para el análisis de la información utilizó la noción de Comunidades de Práctica desde lo planteado por Wenger (2001) para

interpretar las acciones conjuntas que infieren aprendizaje social y apropiación de repertorios compartidos evidenciados en las prácticas de Gestión Humana.

Según los resultados, las prácticas de Gestión Humana de mayor impacto en el mejoramiento en productividad, competitividad y rentabilidad fueron: alineación estratégica, estructura organizacional, gestión por competencias y cultura de seguimiento y control. A partir de la identificación de las prácticas de mayor impacto, se caracterizaron los significados que lograron influir en los resultados de mejora; entre los que se destacan: Definir un plan estratégico, conocer el Core Business desde el valor que asigna el cliente, gestionar desde el ciclo PHVA, definir responsabilidades de los roles estratégicos enmarcados en la cadena de valor, consolidar la cultura de seguimiento y control al logro de objetivos estratégicos, valoración de la metodología a su gestión gerencial, el aporte de valor de Gestión Humana como aliado estratégico, la concepción de las personas desde el aporte de valor como soporte para la consecución de la estrategia y la valoración de generar espacios de participación para el desarrollo de capacidades de los líderes de apoyo.

Según las narraciones de los participantes, los significados construidos están relacionados con la apropiación de nuevos referentes a partir del logro secuencial de resultados y mejoras en las empresas, esto implica que a medida que se ejecutaban los planes de mejora y observaban su efecto, se aumentó el interés y compromiso de las personas en las empresas.

Entre los significados negociados se destaca como clave la definición y formalización de un plan estratégico como guía para generar el vínculo y la participación entre gerente, líderes y

extensionistas quienes logran articular los objetivos y practicas contenidas en los planes de mejora propuestos por el programa para la consecución de resultados positivos.

Dos elementos importantes que emergen de los resultados y que pueden ser factores de impacto positivo son: 1. el rol estratégico de Gestión Humana como proceso de apoyo estratégico para liderar la participación y consenso de todos los líderes y trabajadores en un objetivo común para el logro de los objetivos estratégicos. 2. La concepción de personas desde su valor y aporte como principales gestores de las estrategias de la empresa.

1. Contexto y problemática.

La temática del presente estudio se enmarca en la línea de investigación, Aspectos Psicosociales del Trabajo como Actividad Económico Productiva del Énfasis de la Psicología Organizacional y del Trabajo en la Temática de reflexiones de la Gestión de Recursos Humanos, en cuanto a los aspectos que rodean, afectan y dan significado al trabajo como uno de los fundantes ontológicos del "ser humanos" a nivel social y particular desde su dimensión económico-productiva.

Desde el marco académico se parte de la maestría en psicología organizacional y del trabajo para la comprensión de las dinámicas contenidas en los Recursos Humanos en el contexto inmediato y como aporte a posibles respuestas de las problemáticas actuales que enfrentan las empresas medianas y pequeñas. Aspecto conocido desde la literatura relacionada y la experiencia profesional del investigador que le ha permitido conocer algunas de las realidades y paradojas al interior de los ambientes de trabajo en PyMES, que deben lidiar todos los días con dificultades para cumplir con las exigencias legales en condiciones de limitaciones económicas, tecnológicas y de personal cualificado.

Las condiciones de limitación que afrontan las PyMES se enmarcan en el actual contexto del mundo de los negocios del país y conforman varias de las paradojas que se presentan en las nuevas dinámicas de la globalización en cuanto a las exigencias de productividad, competitividad e innovación para mantenerse, al mismo tiempo que deben cumplir con las normas y políticas de contratación para la generación de cupos de empleos, la formalización del

trabajo y la satisfacción de las necesidades de las personas al interior de las organizaciones. Lo anterior implica la gestión gerencial con el involucramiento de las personas para buscar motivación y retención de personas en un contexto social complejo caracterizado por limitaciones económicas, técnicas y de cualificación tanto en empresarios como en empleados.

La problemática abordada, es un fenómeno de la modernidad con implicaciones sociales, dado que contempla el mundo del trabajo en poblaciones de menores recursos económicos generalmente, sin ser determinante. Es decir que el estudio es una oportunidad de acercamiento a las realidades de las PyMES para brindar información del contexto inmediato y reconocer posibles elementos que contribuyan a intervenciones posteriores dirigidas a la mejora de la productividad y competitividad de estas empresas para su mantenimiento y continuidad en el mundo empresarial.

El contexto específico enmarca el programa piloto de Extensión Tecnológica que se desarrolló con el apoyo de entidades internacionales y nacionales como un instrumento de política pública de productividad empresarial desde su conceptualización inicial hasta su implementación a escala nacional. Este proceso se desarrolló en cuatro fases: acuerdo interinstitucional, prueba piloto, evaluación y, por último, aplicación (escalamiento) a nivel nacional. (Ver apéndice F). La implementación fue realizada por el Centro Nacional de

Productividad (CNP).¹ A la fecha de la recolección de información se ha implementado la prueba piloto en PyMEs a nivel de la fase individual y está en proceso de implementación la fase grupal en las regiones de Cundinamarca, Antioquia, Eje Cafetero y Valle del Cauca por lo que esta no se tiene en cuenta para el presente estudio. Terminada la fase individual con 47 empresas, arrojó resultados positivos generales en cuanto a los indicadores por proceso que fueron superados en más del 5%, respecto a la meta inicial y lograron avanzar en el índice de Medición Gestión Integral (MGI), razón por la que se considera prevalente profundizar en estas temáticas que son de interés disciplinario, académico y de impacto socioeconómico.

El programa piloto busca generar mayores niveles de productividad mediante acciones directas de intervención contenidas en un modelo de gestión gerencial conformado en cuatro partes: el diagnóstico, el plan de mejora (prácticas ajustadas en los procesos: financiero, mercadeo, producción, logística y gestión humana) y la implementación del mismo en las prácticas cotidianas de la empresa participante, esto desde el enfoque de Extensión Tecnológica que propone transferir conocimiento y entrenamiento en las prácticas de gestión probadas y ejecutadas en empresas exitosas o consideradas de clase mundial.

Dentro del plan general, en marzo del año 2012 se da inicio al Programa Piloto en Colombia con la cooperación técnica del Banco Mundial y la participación de varias entidades

¹ Centro Nacional de Productividad (CNP). Entidad de carácter mixto, elegida por el programa piloto de extensión Tecnológica como unidad operadora, para implementar el modelo de gestión gerencial validado por el Banco Mundial y entidades encargadas.

del Gobierno Nacional. El resultado del trabajo conjunto se recogió en el documento “Programa de Extensionismo Tecnológico para Colombia”, (DNP, 2012). En el que se identificó que las empresas colombianas enfrentan obstáculos que limitan la adopción de cambios tecnológicos a causa de sus limitaciones económicas, afectando su productividad y su capacidad de innovación planificada. Esta evidencia es especialmente crítica en el grupo de las PyMEs, por lo cual se tomó la decisión de enfocar el Programa Piloto en estas empresas.

En el 2014 se intervino a un grupo de 53 empresas del nivel individual, de las que terminaron 47 el proceso de implementación. Finalizada esta fase, la evaluación ofrece resultados de logro con una movilidad del 17,5 % en promedio del proceso de gestión humana a nivel global (las regiones de Cundinamarca, Antioquia, Eje Cafetero y Valle del Cauca). Y a nivel general las empresas lograron avanzar en la Medición de Gestión Integral (MGI) con un avance de más de un 5% en promedio en cuanto a la meta cualitativa inicial para cada uno de los procesos. (Producción, mercadeo, logística, financiero y gestión humana).

Teniendo en cuenta los resultados positivos obtenidos en la fase individual, el interés desde lo personal y académico es la posibilidad de aporte social, con base en esto, se definió el objetivo general para identificar las prácticas de Gestión Humana que tuvieron mayor impacto en los resultados en dos empresas clasificadas como casos de éxito, para esto se establecieron los objetivos específicos que orientaran a un acercamiento a los significados negociados y contruidos de manera conjunta en las prácticas formales y transversales de Gestión Humana en el tiempo de interacción y aprendizaje conjunto entre las personas de las empresas (comunidad

de practica interna) y los Extensionistas (Comunidad de practica Externa) durante la implementación de la fase individual del programa piloto de Extensión Tecnológica.

Desde lo académico y social el estudio permitió el acercamiento a la forma en que se presentan los direccionamientos de los RRHH al interior de las Pymes en Colombia y su relación con los otros procesos. Tema que ha sido abordado desde diferentes enfoques como la economía, la administración de empresas, la sociología y otras pero relativamente poco en relación a la subjetividad y creación de sentidos, en nuestro contexto inmediato. (Valens, 2011). Por lo que se considera un aporte para la comprensión de acciones y decisiones relacionadas con los significados que atribuyen los gerentes de las PyMES del contexto a sus prácticas de gestión humana.

En relación al aporte desde la línea de investigación “aspectos psicosociales del trabajo” parte de abordar y reflexionar acerca de las paradojas planteadas por Rentería (2008, 2009 y 2010) cuando refiere que la psicología organizacional y del trabajo debe considerar aspectos relevantes en las nuevas dinámicas del mundo del trabajo como son las implicaciones para la gestión integral que están estrechamente relacionadas con las estrategias organizacionales de gestión humana: Lo anterior, se enmarca en el problema histórico expuesto por Legge (1995) acerca de la credibilidad y legitimidad necesaria al interior de las organizaciones, teniendo en cuenta los cambios referenciales en relación al modelo de trabajador y las relaciones hombre – trabajo que se han generalizado por la literatura, la academia y las grandes organizaciones. Sin ser el objetivo, de manera alterna, el estudio brindó luces de cómo se concibe el modelo de

trabajador en nuestro contexto, cómo se dan esas relaciones y cuáles son las implicaciones para las empresas y las personas en el momento y espacio del programa piloto.

Entonces, desde la literatura se podría considerar, sin determinar que el estudio se enmarca en el compendio de investigaciones que buscan la comprensión de los vínculos y formas de reciprocidad emergentes y relacionados con los discursos sobre colaboración, participación, compromiso, confianza o contrato psicológico, desde las versiones blandas dado que en la actualidad generalmente se revisan desde versiones duras y enmarcados en la perspectiva instrumental de resultados y evaluación de desempeño, sin tener en cuenta que las personas trabajan en condiciones diferentes y con tiempos y relaciones diversas de forma paralela.

Según lo anterior, Rentería (2008, 2009 y 2010) hace notar que la estrategia no puede ser lineal, por el contrario debe identificar y reconocer las limitaciones, posibilidades y paradojas de la gestión de Recursos Humanos que es dirigida por personas que también son trabajadores y al igual que los otros, viven en posiciones cotidianas de ambigüedad e incertidumbre; condición a la que Legge, 1995 refiere como, si son “víctimas” o “instrumentos” dado que se ven obligados a seguir parámetros o esquemas diferentes a su orientación ideológica, conocimiento y/o comprensión del tema, pero que inevitablemente tiene incidencia Pagès, Bonetti, Gaulejac, Descendre (citados por Rentería, 2008, 2010) en la mediación simbólica que configuran la relación personas-trabajo-organización. En el caso de la investigación fue interesante este acercamiento a las personas que lideran la Gestión Humana y compartir sus significados de las personas y la necesidad explícita de trabajar por mejorar los ambientes de trabajo desde las relaciones y la creación de vínculos más allá de las propias legalidades.

En cuanto a los estudios de Recursos Humanos en Colombia, se destaca entre otros, el trabajo y aporte de Calderón (2003, 2004, 2006 y 2007) quien ha explorado diferentes temáticas relacionadas con el tema y la cultura organizacional, así mismo, ha tenido acercamientos a las problemáticas de las PyMEs. Este trabajo se enfoca en analizar las prácticas de “Gestión Humana”² desde la comparación con los subprocesos reconocidos desde las teorías administrativas de los recursos y capacidades que considera a las personas como fuente de ventaja competitiva y el enfoque se realiza a partir de indagar la relación y aporte al logro de la estrategia de la empresa.

En la investigación realizada por Calderón y Álvarez (2006) “Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas de Manizales”, se enfocó el estudio desde la perspectiva de la administración y bajo el análisis de las practicas consideradas universales en cualquier tipo de empresa (vinculación, capacitación, compensación, evaluación de desempeño y plan de carrera). Se destaca entre los hallazgos que las pequeñas empresas de Manizales, asumen las prácticas de Gestión Humana bajo criterios marcados por la intuición que brinda la experiencia, se caracterizan por no tener un sentido estratégico, se basan en una dinámica meramente operativa o funcional, por lo mismo cortoplacista y sin proyección a largo plazo. Aspectos que aunque aportan información valiosa desde la forma como se presentan las dinámicas de la gestión humana desde los referentes estratégicos aplicados a las PyMES, se

² Termino que se asume en adelante teniendo en cuenta la denominación del modelo de Gestión del programa piloto de Extensión Tecnológica.

quedan en la identificación de la problemática, por lo que proponen abordar intervenciones que mejoren la capacidad de visión estratégica desde los Recursos Humanos.

Por otro lado, desde el aspecto relacional se reconocen estudios como el de Rentería & Carvajal, 2006; Quintero, L & Vargas, A, 2011 y Valens, 2011 entre otros, que retoman la perspectiva subjetiva para profundizar en las formas en que las personas significan, comprenden las prácticas y referentes sugeridos por los paradigmas institucionalizados de los Recursos Humanos. Así, como la forma en que construyen formas organizativas (Rentería & Carvajal, 2006) desde las relaciones cotidianas y su impacto en la gestión integral de las empresas.

Según lo precedente, la interpretación desde las voces de los participantes es la negociación de significados compartidos y validados durante la interacción y posicionados en comunidades de práctica (Wenger, 2001), es también la producción de sentidos o interpretaciones que otorgan a las prácticas de Gestión Humana implementadas durante la fase de intervención del programa piloto. Por lo tanto, se espera encontrar en los significados negociados elementos que evidencien cambios en las prácticas de Gestión Humana después de la intervención.

Siguiendo lo anterior, es un aporte a la psicología del trabajo en el actual contexto, teniendo en cuenta que la disciplina parte de considerar como fundamento la comprensión teórica y el planteamiento de posibles respuestas desde la construcción sociohistórica de las realidades de las problemáticas para plantear soluciones y cambios desde la profesión.

Blanch (2007) destaca en su análisis que a pesar de la diversidad, las psicologías del trabajo en su mayoría comparten dos principios básicos: “la interacción persona-ambiente también presentado como conducta laboral (reacción comportamental a variaciones en las circunstancias del ambiente de trabajo) y, en otros, de acción laboral (de un sujeto cognitivo, emocional y social orientado intencionalmente a modificar su ambiente sociolaboral). (p. 2)

Y una segunda con la misma acepción de trabajo como empleo, que analiza problemáticas que involucran aspectos contenidos en el sistema contractual hegemónico y algo obsoleto de actividad laboral asalariada.

El empleo (del latín *implicare*, que significa comprometer a alguien en algo) conlleva una relación voluntaria entre dos partes: la contratada que vende tiempo, esfuerzo, competencias y rendimiento y la contratante –que los compra, generalmente mediante dinero, bienes o servicios (Blanch, 2007, p. 2)

De acuerdo a lo anterior la psicología del trabajo se enfoca más en el empleo como forma trabajo, desde su doble connotación como mercancía por su valor de cambio (Marx, 1984) y como la elevación del trabajo a la condición de norma social según Prieto (como se citó en Blanch, 2007) piensa que, en tanto actividad económica con remuneración, es un pacto que se respeta debido a que está compuesta de derechos y deberes sociales. Es decir, que se trata de una actividad humana de carácter económico constituida para interactuar en contextos laborales por una relación de ganancia mutua y acordada previamente.

Según Blanch (2007) a nivel intraindividual el interés de la psicología del trabajo se ha centrado en factores de personalidad, motivación, necesidades e intereses, aspiraciones y expectativas, cogniciones y emociones, aptitudes y habilidades, aprendizaje y rendimiento, satisfacción y bienestar, etc.). Desde lo interpersonal comunicación, cooperación, competición, hostigamiento, etc. A nivel organizacional aparecen temas como (cultura y clima, diseño y desarrollo organizacional, condiciones de trabajo, economía y tecnología, gestión de recursos humanos, relaciones laborales, conflicto, negociación y mediación, etc) y en cuanto a lo macrosocial (mercado de trabajo, ideologías y políticas sociolaborales, coyuntura del empleo, etc). Según lo anterior el estudio se realiza desde el nivel organizacional, en relación a la gestión de Recursos Humanos, sin embargo es claro que el tema contiene los otros elementos de manera transversal y esto se evidencia en los resultados.

Al igual que todas las disciplinas la psicología del trabajo refleja en su desarrollo histórico los cambios paradigmáticos de las ciencias humanas y sociales que reflejan el declive y emergencia de paradigmas a nivel teórico y metodológico que son permeados por influencias económicas, socioculturales, jurídico políticas y tecnológicas de cada momento histórico. En este aspecto se destaca la influencia del pensamiento norteamericano donde se ha construido gran parte de la historia laboral del siglo XX. Por lo mismo involucra el desarrollo de la disciplina.

Actualmente se reconoce con diversas etiquetas dependiendo de la situación geográfica donde se ubique, según Blanch (2007) en Europa es reconocida como Psicología del Trabajo y la Organización, en Estados Unidos como Psicología Industrial y de la Organización. Así, mismo a nivel histórico la psicología social y del trabajo ha recibido la influencia de otras disciplinas

interesadas también en el tema como economía, sociología, derecho, ingeniería, medicina, historia, antropología, filosofía, etc. Pero dentro del panorama psicológico el interés ha sido determinado por la psicología diferencial con aportes de la psicología de la personalidad y cada vez con mayor fuerza de la psicología social. En lo metodológico parte de la psicometría hacia la diversidad actual de enfoques como el construccionismo y las metodologías cualitativas interpretativas. Y con temáticas de abordaje como ergonomía, recursos humanos, salud laboral, evaluación organizacional etc.

Siguiendo lo precedente y desde la propuesta del presente estudio se considera relevante, abordar la problemática desde el enfoque metodológico de evaluación en estudios de caso, (Yin, 1993) en cuanto se investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real con la característica de que las fronteras entre el fenómeno y su contexto no están claramente establecidas. En relación a lo anterior, según los hallazgos de Calderón (2001) los Recursos Humanos en el contexto nacional, las Pymes se caracterizan por realizar las prácticas de Gestión Humana desde la opinión de quienes las ejecutan, razones como esta evidencian la importancia de integrar varias fuentes de datos utilizando diversidad de técnicas para la recolección de información y superar las posibles limitaciones.

Las etapas de la investigación se presentan según la propuesta de Yin (1993), recolección de datos; análisis de datos; diseño de la investigación (selección de casos) y recolección de datos (en este punto y con el fin de validar la coherencia y validez se toman varias fuentes de datos con el fin de presentar múltiples pruebas), análisis e informe.

En síntesis, el estudio de casos, es el apropiado para indagar situaciones en las que se considera existe poco control e influencia sobre el comportamiento o situación abordada. Entre las ventajas se considera que proveen información detallada y específica, espacial y temporal sobre un hecho o fenómeno claramente delimitado como son las prácticas de Recursos Humanos y su relación con las empresas y el programa de intervención.

1.1 Justificación y definición del problema

Cohen & Baralla (2012), destacan la importancia de las empresas pequeñas y medianas (PyMEs) en las economías modernas, es un tema atrayente para múltiples estudios de investigación en los últimos años, por su incidencia directa en la provisión de fuentes de trabajo, que al mismo tiempo conforman una base fundamental del tejido social. Acerca de la participación de las MiPyMEs (incluye micro empresas por motivos de mayor disponibilidad de datos) en la generación de puestos de trabajo, encuentran que en Latinoamérica y según los países participantes supera el 50%, aunque en la mayoría de ellos supera los dos tercios. Esto permite interpretar que este sector de empresas cuenta con un importante potencial para desarrollar su competitividad y generar cada vez mayor valor agregado por ocupado en cualquiera de los países latinoamericanos que comparten las mismas dificultades.

De acuerdo con el CONPES 3484 de 20075 las Microempresas y las Pymes son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional, y el mejoramiento de la posición competitiva del país. Además, estos segmentos empresariales contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo,

ingresos y activos para un gran número de personas. Igualmente anota el documento el 99.9 % de los establecimientos son de este tipo de empresas y generan aproximadamente el 79.8% del empleo. (Documento Extensionismo Tecnológico para Colombia 2012, p. 7)

En este punto es importante retomar el concepto de Extensión Tecnológica que definieron las entidades del Gobierno para Colombia.

Apoyo externo a una empresa (Mipymes) que incluye el diagnóstico, plan de mejora e implementación del plan de mejora sobre la gestión y la aplicación de tecnología en productos o procesos industriales de las empresas, con el fin de alcanzar mayores niveles de productividad, competitividad y rentabilidad. El apoyo se da a través de servicios tales como: Provisión de información; • Adopción de buenas prácticas productivas; • Apoyo en la adopción, adaptación y desarrollo de tecnologías de gestión y productivas; • Cumplimiento de normas y estándares de calidad y ambientales; • Formación y fortalecimiento de recursos humanos. (Documento Extensionismo Tecnológico para Colombia 2012, p. 10)

Por otro lado es importante tener en cuenta que según la Evaluación de Operaciones del Programa Piloto de Extensión Tecnológica y Diseño de un Sistema de Seguimiento y Evaluación para el Programa Nacional de Extensión Tecnológica (2014) en la encuesta Mundial de Gestión, que realizó la London School of Economics and Political Sciences en una muestra de 22 países, Colombia ocupó en 2014, el último lugar en capacidades de gestión empresarial, lo que infiere una relación directa entre mejoras en gestión, calidad de la gerencia y aumento en productividad laboral de las empresas. El resultado también justifica la necesidad de que el Gobierno Nacional

diseñe programas e instrumentos que impacten la disminución de las brechas de productividad identificadas.

Para delimitar las características de las empresas se destaca la clasificación en Colombia según el Artículo 2°. De la Ley 590 de 2000. “Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las Famiempresas pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos (2) de los siguientes parámetros, que se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 1. Clasificación según la ley 905 de 2004-para el tipo de empresa en Colombia.

Tipo de empresa	Planta de personal	Activos totales en salarios mínimos mensuales vigentes
Mediana	51-200	5.001-15.000
Pequeña	11-50	501-5.000
Microempresa	Hasta 10	Inferior a 500

Fuente: Ley 905 de 2004. Gobierno Nacional, República de Colombia.

Siguiendo la base de las encuestas empresariales del Banco Mundial, realizadas Cohen & Baralla (2012) analizan las principales cuestiones de contexto que pueden afectar el desarrollo de estas empresas. Entre los diferentes aspectos que caracterizan las realidades de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) en los países latinoamericanos entre los que se encuentra Colombia, los autores destacan: un contexto general de inestabilidad política y la legislación laboral. Dificultades para el acceso al financiamiento y las prácticas de empresas del sector

Informal (o competencia desleal) que afecta más a las pequeñas, aspecto también identificado por otros autores interesados en el tema como: Calderón, Álvarez y Naranjo (2006); Calderón (2007) y Mora (2011).

En relación con el acceso al financiamiento a través del sistema bancario, los autores acuerdan en que existe una gran diversidad entre los países. Sin embargo independientemente del país que se analice, en general las PyMEs tienen un menor acceso al crédito bancario que las empresas grandes. En cuanto al acceso al mercado de capitales, según la proporción de empresas que son sociedades anónimas y cotizan en bolsa, la participación es baja en general.

Mor (como se citó en Cohen & Baralla, 2012) refiere que la actividad productiva que antes se consideraba solo comercial y económica pasa a una estructura de calificación y generación de competencias productivas por parte de las PyMEs. En relación al contexto latinoamericano, especialmente en Colombia, las Pequeñas y Medianas Empresas se han caracterizado por su poca participación y poco acceso al mercado externo de manera que la innovación se ubica en una herramienta necesaria para la ampliación de la producción y la movilidad de capital en función de la competencia entre Estado y entre empresas. (Ver tabla 2)

Tabla 2. Participación de las PyMEs en el aporte al Producto Interno Bruto y al empleo formal al año 2010.

País	Aporte al PIB	Aporte el empleo formal
Argentina	70,20%	53,7 5%
Brasil	59,80%	34,30%
Chile	63,00%	20,40%
Colombia	67,20%	38,70%
Ecuador	55,00%	20,00%
México	75, 0%	62,00%
Paraguay	77,00%	----
Perú	67,90%	55,50%
Uruguay	68,50%	----
Venezuela	38,1	----

Fuente: Meghana Ayyagari, Thorsten Beck, Aslı Demirgüç-Kunt. “**Small and Medium** Enterprises across the

Nota: tomado de (Cohen & Baralla, 2012)

Mora (2011) advierte que para las PyMEs es muy importante a nivel de políticas públicas, generar un esquema de innovación que se mantenga, esto debido a que es un escenario complejo porque las políticas estatales y la competencia de las grandes marcas participes en el proceso de globalización establecen ajustes y exigencias a cumplir, pero que la mayoría son costosos y demasiado largos en cuanto a tramites y documentos.

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta el momento y las nuevas realidades que caracterizan el actual contexto de la globalización, en cuanto a la crisis económica en países considerados potencias a nivel mundial, destacándose un panorama de incertidumbre en cuanto a las

expectativas de productividad y consumo que generan al mismo tiempo, incertidumbre por la disminución en las posibilidades de mantenimiento o desarrollo de las empresas pequeñas y medianas que sufren con mayor impacto los cambios macroestructurales e inesperados de los mercados, quedando en situaciones de vulnerabilidad para enfrentarlos, dado sus condiciones limitantes de respuesta en diferentes aspectos como tecnología, conocimiento y capacidad económica entre otros, es prevalente identificar estrategias para disminuir brechas que posibiliten mejorar las condiciones de estas empresas.

Retomando las problemáticas estructurales en relación a la economía y exigencias que deben enfrentar las organizaciones a nivel mundial entre ellas las PyMEs, y teniendo en cuenta que impactan el 50% de los empleos de personas y que es probable que estos asumen el trabajo como organizador de la vida, se constituye en necesidad por parte de las ciencias humanas y de la psicología organizacional y del trabajo.

Es prevalente, el interés por estudiar y plantear debates que permitan encontrar respuestas que aporten a la comprensión de la forma en que se presentan los vínculos y dinámicas entre individuo – trabajo- organización y más específicamente temáticas que analicen desde las mismas subjetividades, cuestiones importantes de dicha relación, como es la construcción de significados y relaciones en los ámbitos laborales a partir de prácticas instauradas en los procesos, áreas o departamentos de Gestión Humana en empresas consideradas por su tamaño y cantidad de colaboradores como pequeñas o medianas.

Desde la Psicología Organizacional y del Trabajo el estudio aporta en las posibles respuestas para la comprensión de las realidades de la relación hombre – trabajo- organización, desde lo metodológico para ser efectivos en la aproximación a los fenómenos o problemas y en lo conceptual para elevar procesos de comprensión, reflexión y explicación a partir de los elementos psicosociales contenidos en los significados negociados y contruïdos por las personas en relación a las prácticas formales y transversales de la Gestión Humana desde quienes dirigen y apoyan la dirección de las empresas. Desde la propuesta se asume la efectividad de la gestión integral y el comportamiento organizacional como ejes en la interface mundo de los negocios, mundo de las organizaciones y mundo del trabajo, los cuales son impactados por los fenómenos de globalización, desarrollos tecnológicos y las implicaciones de la llamada sociedad del conocimiento.

Al respecto, Rentería (2008) cuestiona acerca de, si, los procesos de globalización realmente corresponden a aceleración y radicalización de la modernidad según (Bauman, 2005), a la consolidación de una modernidad tardía de acuerdo a (Giddens, 1991) O, si nos, encontramos en un periodo de postmodernidad según Schuvarstein (1999). Lo que plantea la discusión entre la racionalidad instrumental del proyecto histórico de la modernidad y el posible cuestionamiento a los discursos postmodernos acerca del tema. (p.26)

Según el autor, en oportunidades se presentan más como discursos generalizados que como realidades de las prácticas desarrolladas en el cotidiano de las propias organizaciones. En este sentido, y siguiendo a Rentería (2009), es prevalente un acercamiento a las realidades contruïdas por las personas en PyMES del contexto, dado que lo que parece caracterizar el final

del siglo XX y comenzó del XXI son explicaciones de relaciones de trabajo acomodadas a los referentes posmodernos generalizados acerca de las organizaciones de trabajo y las prácticas de gestión, en contraste con las exigencias jurídicas y cotidianas de normalización y estandarización desde los planteamientos de la administración científica, debido a que la psicología organizacional y del trabajo y la administración de lo que se denomina Recursos Humanos se enmarcan en este contexto.

Además, si se tiene en cuenta las nuevas posibilidades actuales del contexto en cuanto a la validación por referentes de múltiples formas de interpretación solo con argumentación, (Rentería, 1999) se hace más necesario asumir un trabajo desde la realidad misma de las personas y las empresas con sus continuidades y acciones que justifican la interpretación. Al respecto Rentería (1999), Bauman, 2005; Malvezzi, 1999, 2000) advierten las anteriores razones por las cuales se obliga a buscar explicaciones desde las propias realidades humanas a cuestiones complejas para dar respuesta, debido a que la supervivencia de una organización, no solo depende de la gestión de quienes las dirigen, sino también de las condiciones externas o del mercado en cuanto a fluctuaciones, fusiones, alianzas estratégicas, disposiciones legales de gobierno, etc. Condiciones claras en las PyMES que limitan no solo la promesa de empleo seguro, las condiciones necesarias de calidad de vida para las personas si no, también la permanencia de las empresas en el mundo de los negocios.

Tendencias en Colombia de Recursos Humanos

Los Recursos Humanos en Colombia aparece en los años 20`s y 30´ s cuando se crean las primeras reglamentaciones de carácter laboral, y se crea el ministerio de trabajo, higiene y previsión social. En los años 50`s aparecen como consecuencia dentro de las organizaciones los departamentos de relaciones industriales direccionados a manejar los aspectos legales del trabajador. En los años 60s a 80s aparece paulatinamente el departamento de Recursos Humanos que ha ido evolucionando con las prácticas de gestión corporativas hasta lo que conocemos como gestión humana o gestión del talento humano direccionado a articular sus prácticas en función y para el logro de objetivos estratégicos.

En relación con las PyMES, según Calderón (2007) el estudio de tendencias en Colombia acerca de Recursos Humanos y realizado por AON Consulting (2002), mostró entre los resultados que las habilidades más requeridas para quienes dirigen las áreas de Recursos Humanos (RH) son el liderazgo organizacional y la planeación estratégica; los tres factores que más han cambiado en los últimos años en relación con el trabajo son; mayor exigencia en productividad, exigencias de nuevas habilidades y trabajo en equipo. Los gerentes de RH dicen que les consume más tiempo trabajar con otras gerencias, dejando en lugares posteriores el desarrollo de la estrategia de RH y en un lugar más distante el desarrollo de la estrategia. También se encuentra que “las actividades que más contribuyen a la efectividad de la organización son: el liderazgo de iniciativas de cambio, el desarrollo de la estrategia del negocio y de la estrategia del área específica.” (p, 160). Lo anterior destaca un impacto en el papel de los RH en las empresas, es decir que plantea la necesidad de competir sobre la base del

conocimiento, la información y el servicio, aspectos que dirigen la mirada a buscar y ejecutar estrategias orientadas hacia el capital intelectual, es decir las personas. (Becker y Huselid, 1999, citado por Calderón, 2007).

Sin embargo, el mismo estudio advierte que en las prácticas reales, se observa más una participación de tipo formal plantada en las políticas y funciones que un componente de la cultura organizacional internalizada por los trabajadores y comprendida en toda su dimensión por los directivos. En conclusión encuentra que entre las empresas estudiadas de Colombia existen dos grupos: el primero con la Dirección de Recursos Humanos (DRH) ubicada en un nivel estratégico, que reporta directamente a la dirección general, lidera proyectos organizacionales y que en general puede catalogarse con un nivel de desarrollo superior o alto (46.8% del total estudiado); este grupo tiene una DRH que está en capacidad de servir de soporte a la empresa para alcanzar la ventaja competitiva. Pero, existe un segundo grupo (53.2%) que por su poco desarrollo, su dedicación a funciones operativas y rutinarias, su poca autonomía y liderazgo no es fuente de ventaja competitiva para las organizaciones.

Calderón (2007), plantea que a futuro los posibles retos para la DRH son: convertirse en verdaderos socios estratégicos, buscando la participación en la formulación de la estrategia, y en eje para su ejecución, lo que será más sencillo para quienes se hayan ubicado en el equipo estratégico de la empresa: crear un sistema de RH que integre las prácticas y las políticas con la estrategia de la empresa para lograr efectos idiosincrásicos que le den a los RH el carácter de recursos valiosos, escasos e inimitables, lo que implica modificar la manera de cómo se están realizando en este momento algunas de las prácticas como selección, evaluación y remuneración;

es decir, que el reto es ganar credibilidad en los niveles superiores de la jerarquía para lo cual deberán recurrir a la innovación en sus procesos.

En el mismo sentido, el marco de las realidades actuales con sus referentes y tendencias, entre las que se consideran; “los sistemas estratégicos y flexibles, junto con otras que mantienen prácticas y modelos de gestión burocráticas basados en los principios clásicos de la administración científica (Shvarstein, 1998; Malvezzi, 1999 y 2012; Morgan, 1986; Rentería, 2009 y Calderón, 2007) evidencian las tendencias sociales que afectan macroestructuralmente desde el mundo de los negocios a las organizaciones sociales entre ellas las organizaciones de trabajo con posteriores efectos sobre las personas.

Al respecto, Rentería (2009) cita a Antúnez, 1995; Offe, 1989; Malvezzi, 1999; Rodríguez, 2006; Rodríguez y Rentería, 2007) para advertir que las nuevas realidades con su impacto estructural de disminución de cupos de empleos y desplazamiento a otras formas de trabajo, obligan a revisar las prácticas de manera particular, debido a sus efectos en las personas que- viven del- trabajo en cuanto a la calidad de vida y bienestar, en este caso pueden incluirse las PyMES, que dadas sus características y dificultades al parecer no pertenecen o siguen los paradigmas instaurados acerca de gestión de personas y podrían enmarcarse en el grupo con condiciones especiales dentro del mundo de las organizaciones. Es decir que posiblemente mantienen en vigencia “los modelos de administración científica soportados en metáforas como la “maquina” o la del “organismo”, lo que constituye una paradoja para los sistemas estratégicos dependientes de la polivalencia y la especialidad esperada de las personas en función de formas de adaptación y mantenimiento o no de su trabajo, y su aporte a la efectividad organizacional.

Si, se tiene en cuenta que para Moscovici (como se citó en Rentería, 2008) las representaciones sociales son conocimientos comunes compartidos por grupos sociales concretos, no es suficiente tener una percepción definida desde lo que se describe a nivel de contextos involucrados (academia, organizaciones y entes gubernamentales) si, se desconoce la forma cómo es representado y reconocido a nivel contextual por parte de quienes orientan, implementan y ejecutan las prácticas de Gestión Humana que son los que viven y reconocen las realidades allí construidas.

Es decir, que identificar los significados y acciones conjuntas que caracterizan las prácticas formales y transversales de la Gestión Humana de cada PyME como comunidad de practica interna a partir del discurso de los implicados en su experiencia de interacción con una comunidad de practica externa especializada (programa piloto ET) puede arrojar otras maneras de “hacer las cosas” a partir de los significados compartidos y nuevas representaciones sociales de lo que implica el proceso de Gestión Humana para mejorar la productividad de las empresas.

Desde los argumentos anteriores se plantea la siguiente cuestión:

¿Cuáles son las prácticas de Gestión Humana identificadas por personas de nivel gerencial que facilitan el mejoramiento de la productividad y competitividad de Pymes que participan de un programa Piloto de Extensión Tecnológica basado en un modelo de gestión Gerencial y cultura de medición?

Ante la anterior cuestión surgen otras preguntas sin considerarlas en el mismo nivel de importancia para el interés específico de la investigación pero de las cuales pueden surgir algunas posibles respuestas a:

¿Cuál es la relación entre la forma en que se significan las prácticas de Gestión Humana y los referentes de paradigmas modernos instaurados en las personas encargadas en las empresas para este fin?

¿Cómo significan el rol de Gestión Humana las gerencias en algunas Pymes del contexto inmediato?

Lo anterior parte de la reflexión que plantea, Rentería (2009) en cuanto a la necesidad de acercarse a las realidades construidas en la relación personas –trabajo – organización como formas de inclusión social en sistemas referenciales que permiten brindar significados y sentido a la vida a pesar de las múltiples contradicciones y paradojas presentes, porque a pesar de la fuerte incidencia de la relación capital-trabajo en los rápidos y contradictorios cambios del contexto se debe reconocer desde el punto de vista práctico y simbólico que los cambios son reales y afectan a las personas en sus proyectos de vida y en su condición humana desde cualquier rol en que se desempeñen en el mundo del trabajo.

En este sentido, Rentería (2010) advierte que una de los puntos claves del panorama actual es cuestionarse acerca de los modelos de hombre que emergen y se exigen desde las prácticas de Recursos Humanos soportadas en “conceptos” y “teorías” de la Psicología Organizacional y del Trabajo, sin tener en cuenta las realidades contextuales que involucran

condiciones socioeconómicas y culturales específicas. Para Malvezzi (2012) en las actuales dinámicas del mundo del trabajo, la Gestión de Personas es una actividad estratégica de los negocios que contienen un alcance que sobre pasa los límites físicos de las empresas por su impacto visible en la calidad de vida y en la sociedad como totalidad. Administrar las personas y su desempeño es participar y contribuir con la gestión de la sociedad.

En relación al tema de interés prácticas de Gestión Humana en PyMEs, Martínez (2005) en México y Calderón (2007) en Colombia, acuerdan en que una característica fundamental sobre todo en las pequeñas empresas es que las personas que desempeñan un rol, también se ocupan de otros y adquieren el aprendizaje en la práctica cotidiana, aspecto que sitúa la relevancia de indagar e identificar su aporte en los procesos de formación y desarrollo del capital humano a nivel de las diferentes maneras de conducir la gestión de personas del contexto inmediato. Así, como la importancia de explorar su cultura y conocer desde ellos, ese esfuerzo que se traduce en las prácticas cotidianas contenidas de significados y acciones conjuntas que posiblemente generan las recompensas colectivas a nivel del trabajo que les permiten permanecer en el mercado, contribuyendo a la generación de la riqueza y crecimiento de las regiones del país y continente.

El tema general, envuelve las dimensiones de abordaje; significados construidos que atribuyen las personas involucradas a las prácticas instauradas de Gestión Humana en contextos de empresas medianas y pequeñas se puede asumir desde lo que plantea, Rentería (2008) en cuanto a que la construcción de referentes y repertorios grupales se presenta de manera continua en el proceso cotidiano de interacción social durante la trayectoria de vida en diferentes

situaciones en donde “Incorporamos patrones de significación y prácticas de acción y gestión acompañados en relaciones con otras personas y en múltiples contextos mediados y validados por medio del lenguaje”. (p. 71)

En el mismo sentido, Rentería (2010) destaca la necesidad de abordar desde la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones las temáticas y problemáticas analizadas tradicionalmente como las relaciones y vínculos de trabajo estables (empleo) que permanecen y coexisten con otras formas de trabajo para los cuales la Psicología debe buscar respuestas y alternativas, para ello el recurso explicativo de comunidades de practica posibilita la interpretación, desde las mismas prácticas reales construidas para afrontar demandas inmediatas o futuras Casalli, Ríos, Teixeira y Cortella, 1997 (citados por Rentería, 2008) de los mercados de trabajo, considerando que esas demandas se plantean desde los discursos instaurados desde la academia y se generalizan para ser implantados en las organizaciones para dirigir sus parámetros de selección, vinculación, mantenimiento y desarrollo de las persona que integran las empresas.

Según Rentería (2009) en el plano de las organizaciones de trabajo, en tanto que entes sociales y artificiales creados para producir se encuentra un panorama de coexistencia de organizaciones caracterizadas por la tradición y la burocracia con otras que se asumen “procesualmente” como resultantes del día a día (Spink, P. K. 1996) lo cual lleva a reflexionar acerca de si nos enfrentamos a estructuras “estables” en el tiempo o a procesos de estructuración y adaptación permanentes que para el caso de interés se considera que conlleva diferentes formas de significación y movilidades, por lo mismo justifica el estudio.

Finalmente y teniendo en cuenta que Recursos Humanos puede ser denominada de otras maneras (Departamento de personal o Talento humano), según las características contextuales de tiempo y espacio de la organización y el ajuste de formas de gestión que evidencian la evolución y proceso legitimización en las organizaciones. (Bournois & Brabet, 1993; citado por Davel & Vergaraque, se aclara que para fines de la presente investigación y de acuerdo a como se nombra en el programa de intervención se utilizará como denominación única Gestión Humana (GH) y se asume como la división encargada de administrar o direccionar los aspectos de las personas en la organización, Por lo anterior y según el interés de la presente investigación no se pretende profundizar en la conceptualización acerca de lo que se entiende como división, área o proceso de Recursos Humanos.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Identificar las prácticas de Gestión Humana que facilitaron la apropiación de significados y repertorios compartidos claves de un modelo de gestión gerencial para el mejoramiento de la productividad y competitividad en dos Pymes que participaron de un programa Piloto de Extensión Tecnológica.

2.2. Objetivos específicos:

1. Identificar los significados negociados y construidos por las personas en relación a las prácticas de Gestión Humana en dos PyMES participantes en la modalidad individual del programa piloto de Extensión Tecnológica.
2. Identificar las dimensiones de comunidad: compromiso mutuo, empresa conjunta y repertorio compartido en dos PyMES participantes en la modalidad individual del programa piloto de Extensión Tecnológica.
3. Identificar posibles elementos claves que contribuyeron a que se diera la dinámica de cambio en las prácticas de Gestión Humana en las dos PyMES participantes en la modalidad individual del programa piloto de Extensión Tecnológica.

3. Marco conceptual

El referente conceptual se establece y presenta a luz de la Psicología Organizacional y del Trabajo en el aspecto de identificar las prácticas de Gestión Humana que impactaron de manera positiva los resultados en la medición final de productividad de dos empresas participantes del programa de extensión Tecnológica desde la interpretación de los significados construidos y explícitos en las prácticas reales desde los referentes conceptuales de las siguientes temáticas: “Recursos Humanos”, Calderón, 2003, Davel & Vergara, 2008 y Legge, 1995; entre otros. Elementos conceptuales de los modelos de Gestión Humana contenidos en el programa de intervención (sistémico, (Senge 1992) Estratégico Ulrich (1998) y gestión por competencias Porter (1996)). El estudio de casos Yin (1993). Comunidad de practica Wenger (2001).

En relación al concepto de trabajo, se parte de los planteamientos de los autores que acuerdan en ubicar al trabajo en un lugar fundamental y central en la vida del hombre porque permite organizar espacio y tiempo, así, como establecer vínculos en la interacción social: Rentería, 2001; Luque, Gómez y Cruces, 2000; Argulló, 1998; Blanch, 1996; Peiró, 1996 y Garrido, (1995).

En acuerdo a lo anterior, para la presente investigación el trabajo se asume como:

(...) un conjunto de actividades que pueden ser retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, que mediante el uso de técnicas e instrumentos, materias o informaciones disponibles, permite obtener, producir o prestar ciertos bienes, productos o servicios. En esta actividad la persona aporta energías, habilidades, conocimientos y otros diversos recursos, y obtiene algún tipo de compensación material, psicológica y/o social. Peiró, 1989 (como citó Blanch, 1996, p.87).

Es decir que para el presente estudio se considera el trabajo como actividad de transformación Marx, 1980; Blanch, 1996; Malvezzi, 1995; Arendt, 2002 y Rentería, 2010, desde la perspectiva ontológica que involucra los niveles social, organizacional y personal en cuanto a la condición humana como factor decisivo en la inversión de esfuerzo físico, y conocimiento en contextos de trabajo en un mundo de características económicas históricas, políticas y culturales conocidas como globalización y que en el siglo XXI, según Rentería (2008) todavía puede ser considerado como “mercancía” dado que involucra una actividad con “valor de uso y valor de cambio –socialmente pactados” en el mundo del trabajo.

3.1. Organización

Teniendo en cuenta que el estudio se plantea desde los contextos organizacionales y antes de abordar los ejes conceptuales de referencia se presenta un acercamiento al concepto de organización, sin pretender profundizar en el tema y solo como explicación desde donde se comprende para el interés la investigación. Al respecto, Morgan (1999) en su texto de imaginación para dar un ejemplo de cómo se extienden los significados metafóricamente, refiere que la historia de la palabra organización deriva del término griego antiguo *órganon* (herramienta o instrumento de trabajo, poco a poco el término se extendió metafóricamente hacia los instrumentos musicales y quirúrgicos y los órganos de animales y plantas. De allí viene la palabra “órganos” afines a la organización; entonces adquiere el significado de conjuntos de órganos utilizados con otros fines. Morgan (1999) refiere que la idea de llamar a un grupo de personas organización se difundió en la revolución Industrial, cuando adquiere connotaciones mecanicistas, sugiere que es la forma de ver a las personas como maquinas instrumentos a los que se podía manejar racionalmente desde la articulación de sus órganos humanos y técnicos para que funcionaran de manera lógica y previsible.

De acuerdo a Weick (1969), las organizaciones son formaciones sociales que se crean y recrean continuamente por los actores implicados en el mundo organizacional, estos son quienes las construyen y les confieren sentido y representan. Así mismo perciben, interpretan los sucesos de la organización y a partir de estos, los sentidos configurados actúan y reaccionan realizando modificaciones según la necesidad emergente. Entonces la organización es un contexto específico en donde un grupo de personas diferentes convergen en maneras de pensar y actuar,

en una disposición compleja de relaciones entre componentes o individuos que producen una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes. (Morín, 1981); citado por Schvarstein (1999).

Retomando los conceptos anteriores, se parte de comprender la organización como un conjunto de formaciones sociales que se crean y recrean continuamente por los actores involucrados en el contexto organizacional que construyen y le confieren sentido a partir de los significados negociados en sus prácticas cotidianas donde se articulan, perciben e interpretan los sucesos de la organización para actuar y reaccionar ante las demandas del contexto interno y externo del mundo del trabajo.

Las organizaciones Como Comunidades de Práctica

Teniendo en cuenta los referentes teóricos, también vale la pena destacar la organización como una comunidad de práctica, según lo explicitado por Wenger (2001), como el resultado de la interacción cotidiana del grupo de personas que conforman la empresa o un equipo de la organización, la interacción se presenta al interior de una empresa (comunidad interna) o con comunidades externas (programa piloto de Extensión Tecnológica) en diferentes contextos y de distinto orden en donde las relaciones se generan y construyen un significado conjunto en la negociación de significados individuales como efecto de la participación voluntaria y la cosificación o asignación de sentido a lo que hacen y como lo hacen, de esta manera generan rasgos de identidad que definen una cultura particular que no siempre es la misma que la organización formaliza pero que en su interacción continúa y por medio del aprendizaje social

desarrolla conocimientos reflejados en estrategias de afrontamiento a las diversas situaciones de exigencia externa e interna.

Para Wenger (2001) el eje de interés de la propuesta reside en el aprendizaje como participación social activa en los eventos locales de compromiso con ciertas actividades y con determinadas personas que definen una o varias comunidades. La propuesta involucra la disposición activa de participación que genera compromiso y dada su connotación de significación compartida para lo que se hace, también involucra la construcción de identidad de la comunidad, teniendo en cuenta que las practicas derivan de su forma de pensar y concebir el mundo para determinar características que definen la empresa como comunidad. Para (Wengler, 2001) el aprendizaje se presenta de manera transversal dado que implica la participación de dos comunidades de práctica en donde la adquisición de conocimientos se considera un proceso de carácter social. En este caso desde transferencia de conocimiento del programa piloto hacia las empresas.

A nivel histórico, es importante resaltar que a partir de la mención de Lave y Wenger (2001), se presenta por primera vez la concepción del aprendizaje como un hecho colectivo frente a la idea tradicional de proceso individual. Pero otros autores también atribuyen el término a John Seely Brown y Paul Duguid (1991), quienes en su artículo «Organizational learning and communities of practice» (Organization Science [vol. 2, n.o 1]) presentan el término a través del estudio del caso de la empresa Xerox. Según estos autores, el análisis del trabajo cotidiano de los reparadores de fotocopadoras de Xerox tuvo una vital importancia en la emergencia del término comunidad de práctica. Posteriormente Wenger (1998) en su libro *Communities of practice*:

Learning, meaning and identity (Cambridge University Press) fijó las tres premisas o dimensiones –como él las denomina– en las que se asienta una comunidad de practica (CP) para generar aprendizajes: el compromiso mutuo, la empresa conjunta y el repertorio compartido.

Wenger (2001) presenta la noción de práctica como el resultado de la interacción de las personas con comunidades en diferentes contextos y de distinto orden en donde las relaciones se generan y construyen en su interacción cotidiana. Es decir que el sentido de la noción de práctica refiere a una práctica social, que sugiere “un hacer algo”, en un contexto histórico y social específico que determina una estructura y un significado a lo que se hace para quienes lo hacen. En este caso empresas participantes en el programa piloto de Extensión Tecnológica.

Para Wenger (2001) el aprendizaje supone una interacción entre experiencia y competencia. En este sentido las organizaciones como comunidades de práctica, pueden desarrollar o mejorar competencias de manera informal desde la generación de espacios para compartir experiencias dirigidas a un objetivo común. Así, la participación voluntaria de las dos comunidades de práctica genera el compromiso mutuo en una práctica compartida que se convierte en un proceso de ajuste continuo entre experiencia y competencia que de manera bidireccional construyen un contexto informal para el aprendizaje y mejoramiento de competencias.

Y desde Giraldo & Atehortúa (2010) la organización como el ambiente para la creación, transformación, innovación, distribución y comunicación del conocimiento, es decir las condiciones que se requieren para desarrollar y potenciar la creación de una comunidad de

practica donde se faciliten la unión, integración y alineación de procesos de generación de conocimiento enfocados a la colaboración y enmarcados en compartir significados para comprender lo que se hace, desde el soporte de la negociación en un compromiso mutuo, de compartir conocimientos desde los intereses comunes de sus participantes para potenciar el involucramiento de todos los miembros de la comunidad con un mayor alineamiento de todas las funciones, lo que deriva en un mejor control de procesos que son la base para la creación de iniciativas de mejora para el logro de la estrategia, la cultura, los recursos, los productos, la administración y los mercados.

3.2. Recursos humanos

Los “Recursos Humanos” como proceso, área o división encargada de la gestión de personas a nivel histórico general, según Reche y García (2002) se ha desarrollado en los últimos cuatro decenios con integración de nuevos enfoques y en cada década se destaca por las herramientas de gestión que prevalecen en el momento, así: en los en los años cuarenta se trabaja por las relaciones laborales y la contratación, en los años cincuenta la formación, en los años sesenta y setentas la compensación , los beneficios, sociales y la evaluación, en los ochentas la preocupación por la salud, la contención de costes, el diseño de la organización, el trabajo en equipo y la comunicación y en los años noventa las fusiones, las adquisiciones, la reducción de plantilla y la diversidad de formas de contratación

Desde la Psicología como disciplina, se retoma a Blanch (2007) cuando refiere que en el actual orden mundial de globalización, la psicología social del trabajo está inmersa en un

acelerado proceso de cambio. Razón que exige elaborar un mapa que involucre de manera significativa los tópicos de la investigación y de la intervención acerca del tema, esto incluye abordar las temáticas desde un panorama retrospectivo de saberes acumulados de la disciplina, complementada con una visión esquemática y selectiva de tópicos emergentes, sumado un enfoque prospectivo de algunos de los desafíos planteados desde la misma, como es la comprensión de las nuevas relaciones que se están construyendo a partir de los cambios socioeconómicos y políticos que implican a las personas en los contextos de trabajo.

En relación al desarrollo teórico - práctico la psicología del trabajo presenta diversidad de conceptos y enfoques basados en la multiplicidad y diversidad de abordajes desde diferentes temáticas enmarcadas en epistemologías y teorías diferentes, aspecto que complejiza el análisis de la evolución de la disciplina. Blanch (2007) justifica esto, aludiendo que es algo normal teniendo en cuenta que la “la psicología del trabajo, como el trabajo y la misma psicología, no es tanto una cosa sustantiva cuanto una realidad socioculturalmente construida, que sólo puede ser comprendida atendiendo a sus condiciones históricas de producción y de reproducción” (p, 2).

Por otro lado, las estrategias organizacionales de Recursos Humanos actuales se presentan desde enfoques estratégicos, generadores de valor que proponen la articulación de las acciones de lo que se reconoce como Gestión Humana a los objetivos estratégicos desde Porter, 1996; Pardo & Porras, 2011; Calderón, 2004 este enfoque refiere al desarrollo humano desde el paradigma de las competencias y la valoración del talento humano como ventaja competitiva, asunto que evidencia el cambio de paradigma en cuanto a considerarlo como un recurso de capital invaluable dentro de los intangibles, y ya no como costo, aspecto que en la realidad no es

tan evidente (Calderón, Naranjo, & Álvarez, 2007) en la mayoría de las empresas, más aun cuando se trata de las PyMEs en Colombia.

Calderón (2003), define la Dirección de Recursos Humanos (DRH) desde la teoría de recursos y capacidades como “la capacidad organizacional clasificada dentro de los activos intangibles y como apoyo en la construcción de ventaja competitiva desde prácticas de Gestión de DRH. Para Davel & Vergara (2008), el Área de Recursos Humanos, es un conjunto heterogéneo de abordajes, que ha sido constituida como campo teórico y practica social, por la utilización de modelos normativos y funcionales que presuponen la búsqueda de cada vez mejores y eficaces herramientas y técnicas para encajar a las personas a las organizaciones, se trata de un proyecto en el cual la teoría y la práctica han sido orientadas por una perspectiva modernista de objetivismo, funcionalismo y positivismo.

En el acercamiento al desarrollo histórico de los Recursos Humanos se encuentra que Brewster (Como se citó en Casademunt, 2013) plantea que existen dos paradigmas dominantes: el europeo y el americano El americano presenta como propósito de la investigación en Recursos Humanos (RH) el establecer generalizaciones o leyes sobre la manera en cómo la gestión humana mejora el desempeño organizacional y el paradigma europeo se focaliza en la necesidad de comprender los fenómenos humanos en la organización a partir de las diferencias contextuales y en variables como la cultura, las estructura de propiedad, los mercados laborales, el rol del estado y las organizaciones sindicales con el objetivo posterior de analizar el impacto del comportamiento humano en el desempeño organizacional. En este último se ubica el interés del presente estudio.

En el recorrido histórico de la evolución de lo que se conoce como Recursos Humanos dentro de una organización y cuyo objetivo es más conocido como el de atender las necesidades de las personas en cada época y contexto. Desde los hallazgos de Igallens (1999) (como citó en Davel & Vergara, 2008) remontan su aparición a la mitad del siglo XIX, primero en los bancos y luego en la industria. En 1947, aparece como una extensión de los trabajos realizados en Estados Unidos por Elton Mayo y sus colaboradores en 1927. Entre 1960 y 1970 se caracteriza por el desarrollo de técnicas, como la descripción de análisis de cargos, enriquecimiento de tareas y la gestión participativa por objetivos. Desde de 1970 se empiezan a considerar las personas como recursos a disposición de la empresa y no solo como factores de costos. Finalmente, la gestión de recursos humanos como concepto se formaliza en los EE.UU. a finales de 1970 y principios de 1980. (Davel & Vergara, 2008)

Entre las transformaciones de los Recursos Humanos que destacan Davel & Vergara (2008), en las últimas décadas describen tres abordajes: funcionalista, estratégica y política. El abordaje Funcionalista, enmarca el desarrollo del campo teórico en el área de RH construido alrededor de las técnicas, procedimientos y herramientas de manera funcional en relación a:

La selección, entrenamiento, y evaluación de rendimiento (Ferris et al., 1999), y los objetivos de análisis del ambiente, planeamiento de necesidades de los Recursos Humanos, evaluación de comportamiento, mejora de condiciones de trabajo y establecimiento y mantenimiento de relaciones de trabajo. Shuler, 1996, 1993 (citado por Davel & Vergara, 2008, p. 34)

Así, el Área de Recursos Humanos (ARH) se fundamenta en aumentar la productividad y buscar la ventaja competitiva de la empresa, las expectativas se centran en brindar a la empresa trabajadores estables, satisfechos, motivados y productivos. Davel & Vergara (2008) refieren a (Shuler, 1996; Shuler y Jackson, 1987) para destacar que investigaciones como la de estos autores en el campo de la psicología organizacional procuran mostrar la forma en que los sistemas de Recursos Humanos “pueden provocar y reforzar en las personas una serie de comportamientos, tales como: creatividad, innovación, orientación a largo plazo, cooperación, confianza, capacidad de asumir riesgos y tolerancia con relación a la ambigüedad”. (p, 36).

Brabet (como se citó en Davel & Vergara (2008) destaca que este tipo de abordaje instrumental parte del supuesto de que existe una convergencia de intereses y finalidades en las relaciones de las personas, organizaciones y las sociedades. Desde ese punto de vista, el Área de Recursos Humanos está conformado por un conjunto articulado de actividades dirigidas al logro de resultados deseados por la organización y pueden ser obtenidos por medio de una acción voluntaria y programada en términos de las funciones de atraer, seleccionar, retener, incentivar, entrenar, evaluar y remunerar personas.

El abordaje Estratégico en su desarrollo histórico se ha ido modificando adquiriendo otras etiquetas y ganando otras influencias. Al final de la década de los 70s, inicio de los 80s fue influenciada por el modelo estratégico y por la fuerzas del ambiente competitivo internacional. Y se dirige a la alineación de sus funciones tradicionales a los objetivos estratégicos de la empresa Butler, Ferris e Napier, 1991; Salaman e Storey, 1998; Shuler, 1992; Baxal, 1993 (como se citó en Davel & Vergara, 2008) por medio de mecanismos impositivos del mercado para favorecer la

flexibilidad y la adaptabilidad de las personas y sus transformaciones organizacionales y ambientales.

Sisson (como se citó en Davel & Vergara, 2008) propone los siguientes cuatro puntos como asociados a la Administración Estratégica de Recursos Humanos (AERH). a) Integración de las políticas de personal con planeamiento estratégico de la empresa; b) El locus de responsabilidad situado en el ámbito de los gerentes de personal, más que en los de línea; c) el enfoque de actuación cambia las relaciones sindicato o Empleados ARH, de uno colectivista a uno individualista. Aquí el compromiso o ejercicio de la iniciativa son exaltados en un contexto en el cual los jefes y supervisores desempeñan el papel de facilitadores o couches” (p, 36).

Mabey, Salaman e Storey, (como se citó en Davel & Vergara, 2008) destacan que las repercusiones más relevantes del Área Estratégica de Recursos Humanos (AERH) están ligadas al lenguaje y los significados que empleados y gestores otorgan a su organización y a ellos mismos en su trabajo. En general se enmarca en un nuevo contexto de trabajo que se caracteriza por factores de interés para AERH, como la competitividad mundial, las transformaciones en el mercado del trabajo, la ética empresarial ambiental que articulan posteriormente a condiciones nuevas por cuestiones como la adaptabilidad a otras culturas por movilidad de espacios, exigencias para nuevos aspectos legales y económicos para lo que los diferentes estilos de aprendizaje y construcciones de vida con diferencias socioculturales ofrecen diferentes respuestas. Esta internalización también trae la expansión de modelos considerados exitosos como los de las empresas japonesas, americanas, alemanas, suecas, y canadienses.

Para Davel & Vergara (2008), el abordaje político, refiere a los espacios en donde confluyen el individuo la organización y sus dimensiones políticas, involucra también las diferencias entre los intereses de las personas, aspecto que puede resultar conflictivo por lo que el Área de Recursos Humanos (ARH) deberá ser mediador y buscar integrar los intereses de ambas partes. De forma general, el abordaje político tiende a considerar las diversas formas por las que las tácticas y políticas de influencia afectan los procesos de selección, los de evaluación de rendimiento y el suceso de carrera profesional.

Los autores, aclaran que en resumen este panorama de abordajes funcionales, estratégicos y políticos Story (como se citó en Davel & Vergara, 2008) indican dos versiones; una pesada y una leve: la primera refiere al instrumentalismo utilitario y la segunda es más reminiscente del humanismo desarrollista Henrdry y Pertigrew, 1990; Story, 1987, (como se citó Davel & Vergara, 2008). La versión pesada, al igual que el enfoque estratégico se concentra en la integración de políticas, sistemas y actividades de ARH con la estrategia de la empresa enfatizando en los aspectos cuantitativos, calculables y estratégicos de la administración de los Recursos Humanos, de la misma forma racional con que lidia con cualquier otro factor económico, esa versión consiste en eliminar o disminuir los sindicatos, sin compensar esa táctica por la verdadera participación de las personas en las decisiones.

En la versión leve, se enfatiza la importancia de integrar las políticas de ARH con los objetivos organizacionales y se considera el tratamiento de las personas como fuente de ventaja competitiva con relación al compromiso, adaptabilidad y cualificación alta, en esta versión los empleados son proactivos en el proceso de producción; ellos son capaces de desarrollo,

confianza y colaboración. La versión reconoce que las necesidades de las personas no coinciden siempre con las de la organización, por eso busca el consentimiento o la intención por la vía de la participación limitada en las decisiones, por ejemplo de los grupos semi- autónomos.

La exaltación de ARH en busca de la implementación de modelos y técnicas durante la década de los 80s fue cuestionada en los 90s por autores como Legge, 1995, quien cuestiona entre otros; la visión de las personas como costos y el tratamiento de estas como recursos, el carácter normativo de los modelos y técnicas y la obsesión por la eficacia por el desempeño, por la productividad, por el rendimiento a corto plazo. Para la autora estos modelos resaltan un tipo de tratamiento en los seres humanos desprovisto de contenido ético, filosófico y autoreflexivo,

Desde las reflexiones de Legge (1995) la Gestión de los Recursos Humanos (GRH), tiene mucho que ofrecer a la gerencia y a la gestión empresarial, a pesar del “control” que utilizan las organizaciones cuando necesitan hacer lo que requieren desde sus propios intereses. La autora plantea que esta es una teoría alternativa a la gestión de personal y que no pasa de ser una retórica optimista, puesto que el conflicto que se genera entre las actitudes de los directivos y la cultura corporativa en la orientación y gestión del compromiso por parte de los empleados, no es posible resolverlo con los criterios de la GRH desde el marco tradicional.

Para estos contradictores la política “integral” de Recursos Humanos es una “utopía”, debido a que en general son opuestas a las estrategias de negocios que están enfocadas hacia los productos, la producción y sus procesos, que imponen imperativos en términos de recursos

financieros y costos, sin tener en cuenta los Recursos Humanos (RH). Es decir, que se plantea contar con los recursos personales y culturales que generan satisfacción a partir de permitir los vínculos afectivos que se generan a partir de la participación, por lo mismo pueden ser un aporte de valor mayor para el involucramiento y el logro de objetivos comunes.

Retomando la evolución histórica de la gestión de personas, según Alhama y Martínez (como se citó en Casademunt, 2013) a grandes rasgos, se podría sintetizar en dos grandes enfoques: determinista e integrador. El enfoque determinista refiere al antiguo y obsoleto paradigma de la era industrial que refiere el modelo tradicional, caracterizado por un individuo que le se ve obligado a limitarse y adaptarse al medio y a las condiciones laborales que se le imponen. El enfoque integrador busca la realización de prácticas que rompan con la visión de “la persona como recurso” y se enfoque en el “dominio personal”, es decir que identifique y responda a las necesidades, objetivos y metas individuales, predominando una visión compartida de valores y aprendizaje continuo.

En síntesis, las críticas se refieren a la incertidumbre y cambios constantes de las paradojas implícitas en las funciones actuales de la gestión de personas, esas contradicciones son claramente identificadas en las prácticas cotidianas que demandan de las personas simultáneamente, actitudes colectivistas para trabajar en equipo, compromiso, adhesión a una cultura fuerte y de calidad. Así mismo, se encuentra una incoherencia considerable entre la retórica de la gestión de personas y las realidades de sus prácticas (Legge, 1995), entre lo prescrito y lo vivido.

Es decir que para los gestores de personas o responsables de direccionar los Recursos Humanos, la posición es paradójica en relación al poder de autonomía y la mediación sesgada entre directivos y personal de la empresa. Sin embargo, para Legge (1995), la posibilidad de encontrar un punto de encuentro podría generar mayor compromiso, siempre y cuando se logre una validación mutua de intereses acerca de la posición estratégica participativa o meramente funcional del líder de RH.

Calderón, Álvarez y Naranjo (2006), sintetizan siete factores determinantes que inciden en la concepción de gestión de personas. la filosofía y prácticas: (a) las condiciones sociales, políticas y económicas del momento histórico; (b) la concepción de dominio sobre el individuo; (c) las formas de organización del trabajo (d) el concepto de trabajo; (e) las relaciones laborales; (f) el mercado laboral y, (g) las teorías de management emergentes.

Según lo anterior, abordar un estudio de la apropiación de prácticas desde gestión de personas implica tener en cuenta los anteriores factores para interpretar desde donde se está hablando y que es lo que se está priorizando al momento de la intervención, esto se trae para presentar algunos rasgos que se identificaron en el modelo de Gestión gerencial que direcciona desde sus referentes filosóficos y metodológicos al modelo de Gestión humana implementado durante el programa piloto de Extensión Tecnológica en PyMES de Colombia como un prueba piloto del gobierno nacional para el mejoramiento de la productividad y competitividad de este tipo de empresas y del país.

3.3. Modelo de Gestión Humana del programa piloto de Extensión Tecnológica

Referentes conceptuales desde la literatura

A continuación, se presentan de manera general los referentes conceptuales identificados que soportan y direccionan las prácticas del modelo de Gestión Humana contenido en el modelo de Gestión gerencial que guía las actividades para obtener resultados de productividad, competitividad y rentabilidad en las PyMES participantes. Entre los enfoques que definen conceptualmente el modelo se destacan el enfoque sistémico desde Senge (1992), el enfoque de competencias desde Porter (1987) y el enfoque de aporte de valor desde Ulrich (1998) para definir un enfoque estratégico de Gestión del talento Humano.

Retomando a Morgan (1986), la organización como un sistema vivo parte del descubrimiento de las necesidades de quienes conforman la organización y su visibilidad en la organización informal. Este hallazgo impacta el Taylorismo y se refuerza posteriormente con los famosos estudios de Hawthorne que fueron elaborados a nivel teórico por la escuela de Relaciones Humanas en el modelo sociotécnico del instituto de Tavistok. Los cimientos del enfoque fueron planteados y establecidos desde la jerarquía de necesidades de Maslow (citado por Morgan 1986). Sin embargo, el modelo sistémico toma gran fuerza desde los planteamientos de Senge (1995) y su propuesta de pensamiento sistémico como una disciplina para ver totalidades, un marco para ver interrelaciones y no solo las unidades por separado, es decir enfocarse en patrones desde las relaciones que los conforman.

El pensamiento sistémico es también una forma de acercarse a las sensibilidades de las interconexiones sutiles contenidas en el carácter específico de los sistemas que involucran seres vivos. En este sentido busca identificar un punto de apalancamiento en las situaciones empresariales para priorizar la comprensión de la complejidad dinámica global más que la de los detalles. En la práctica, el pensamiento sistémico busca el equilibrio entre el crecimiento dentro del mercado y el aumento de nivel de la capacidad de la empresa como un problema dinámico de la organización para el desarrollo, es decir como una combinación entre beneficio de precio, producto (o servicio), calidad, diseño y disponibilidad para posicionarse de manera fuerte en el mercado como empresa dentro del sector al que pertenece.

Senge (1992) aclara, que teniendo en cuenta que en las organizaciones la mayoría de los “análisis de sistemas” se concentran en la complejidad de detalles y esto implica la participación de muchas variables que impiden ver patrones globales e interrelaciones de causa efecto, la práctica del pensamiento sistémico debe partir de la comprensión del concepto de feedback o “realimentación” para observar cómo los actos pueden reforzarse o equilibrarse mutuamente. Así, mismo el pensamiento sistémico implica que toda influencia es causa y efecto en muchas y diferentes direcciones, por lo que supone la práctica de la visión compartida con aptitudes para configurar “visiones del futuro” o prospectivas, igualmente compartidas para que generen un compromiso real y no el solo acatamiento de instrucciones, en el caso de las empresas.

De acuerdo a lo anterior, Senge (1992) sugiere como punto clave asumir el dialogo como disciplina para reconocer los patrones de interacción que favorecen el aprendizaje y por ende el trabajo en un equipo, para lograrlo plantea lo que denomina “organización inteligente” como un

espacio donde la gente participa y descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla participando en la construcción de alternativas de mejoramiento y estrategias de continuidad de la empresa y en el mundo del trabajo. Lo anterior permite un cambio de perspectiva, considerando que establece una relación de contacto o encuentro entre las expectativas del trabajador y las de la empresa; es decir, que posibilita al individuo el considerarse incluido y no un factor externo en los propósitos de la empresa.

En relación a los sistemas de gestión por competencias como paradigma hegemónico, se caracteriza por su estrecha articulación a la calidad y a la ventaja competitiva, aspecto de vital importancia para el aporte del modelo de Gestión Humana del programa piloto de Extensión Tecnológica, debido al actual contexto en cuanto a la multiplicidad de oferta de productos y servicios, así, la competencia económica no es suficiente para que una empresa se posicione y gane espacio en el mercado, más difícil si se trata de una PyME. Así, aparecen aspectos como la calidad, la innovación y el valor agregado del producto como característica para la competitividad.

El ser competente como empresa implica una gestión articulada del saber individual y empresarial, desarrollarlos de forma paralela y en conjunto establece el reconocer la producción del conocimiento como noción de capital y trabajo en redes, este enfoque destaca como atributo necesario el talento de las personas competentes como generadores de valor y conocimiento que requiere considerar sus necesidades de desarrollo humano integral para así mismo desarrollar o mejorar las competencias del negocio.

La gestión por competencias como paradigma actual, y en la aplicación del modelo, implica la práctica de identificar las capacidades, habilidades y conocimientos construidos por la empresa o necesarios para desarrollar y definir o mantener la ventaja competitiva. Las competencias que caracterizan a la organización definen el Core Business o competencia clave, desde el significado de que es el centro del negocio, y por lo mismo la razón de ser de la empresa debido a que establece dos aspectos fundamentales: 1. El valor que el cliente está dispuesto a pagar por el producto o servicio que ofrece y 2. Lo que el cliente interno requiere desde lo humano y lo técnico para fortalecer la ventaja competitiva que marca diferencia y posibilita la definición de estrategias a corto, mediano y largo plazo para el posicionamiento y continuidad de la empresa.

Es decir, que el modelo se plantea en un enfoque de afuera hacia dentro, por lo mismo no se trata de los productos o servicios de la empresa. Esta característica de valor del cliente también incluye a los trabajadores como clientes internos y se presenta soportada en la gestión del talento humano, por lo mismo es el punto clave para guiar el desarrollo o mejoramiento de las capacidades y competencias de las personas alineadas a la estrategia de la empresa, de manera que con el apoyo y reconocimiento de la empresa conformen un equipo humano competente, generador de valor para dar respuesta rápida a las exigencias y continuas transformaciones económicas y tecnológicas generadas por la globalización y la competitividad a partir de aprender a utilizar las capacidades y herramientas con cuenta la empresa o su Core Business.

El modelo del programa también considera características de la noción de ventaja competitiva planteada por Porter (1987), quien la define como la acción que la organización realiza en la transformación de su estrategia en acciones prácticas y expresa el valor agregado que la empresa le debe dar a su producto o servicio desde las diferentes operaciones de producción y mercadeo con la comercialización del producto. Por esta razón el modelo plantea una articulación y despliegue de competencias a partir del análisis de las capacidades y habilidades que debe tener el talento humano para soportar el logro de la estrategia basada en la ventaja competitiva.

Además, las nuevas formas de gestión estratégica y por competencias exigen cada vez con mayor demanda, sobre todo los niveles gerenciales, a un profesional competente con características especiales, un empleado propositivo y autónomo, caracterizado por la búsqueda de conocimiento, la sed de autonomía, el cuestionamiento a la naturaleza convencional de la organización, la búsqueda de desafíos y retos que pongan a prueba sus competencias, el acceso rápido y de mayor cobertura a la información y la capacidad de realizar varias tareas al mismo tiempo.

Lo anterior, según plantea Malvezzi (1999), sería “un agente económico reflexivo” que evidencie en su comportamiento el modelo de empleado capaz de reflexionar y proponer, que se organiza en redes, crea alianzas cambiantes y convierte su gestión en términos de resultados económicos para aportar a la garantía de subsistencia de las organizaciones en un medio incierto y cambiante, mediante el valor agregado que le imprime a su trabajo al identificar y desarrollar recursos en situaciones conflictivas o inciertas.

Articulado al enfoque sistémico y gestión por competencias aparece el modelo estratégico de Recursos Humanos, como elemento clave de las estrategias organizacionales de gestión actuales. El modelo de RH se presenta desde enfoques orientados a la productividad y generación de valor que propone la alineación de las acciones de la Gestión Humana a los objetivos estratégicos de la empresa (Porter, 1996), generalmente enfocado al desarrollo humano desde el paradigma de las competencias, específicamente de la ventaja competitiva lograda en la complementariedad de varias actividades y elementos específicos de la empresa que son generadoras de valor (Ulrich, 1998) hacia el cliente y construidas en lo intangible del capital intelectual, es decir desde las personas; algo difícil de medir y de copiar por lo mismo, se constituye en un factor diferenciador de éxito para las grandes compañías, pero que en las realidades de las PyMES no es tan claro, (Calderón et al., 2007). Más aún cuando se trata de la Gestión Humana que en sus condiciones aparece con limitada estructura, formación y cualificación.

Retomando el enfoque de valor de Recursos Humanos, desde Ulrich & Wayne (2005), la persona encargada del proceso debe ser el socio estratégico del negocio, teniendo en cuenta que son quienes se encargan de asegurar las competencias, el compromiso y dedicación de los empleados, por lo mismo deben asegurar el reforzar las capacidades y conductas de manera coherente y que aporte valor a la consecución de la estrategia. El socio estratégico debe llegar a diagnosticar problemas de la organización, separar los síntomas de las causas, crear planes de mejora y agendar para que ocurra la ejecución de los mismos. Como agentes de cambio asesores internos deben aconsejar y guiar a los otros líderes en el proceso de cambio, y

especializarse en el despliegue rápido de información clave para dar velocidad a partir del feedback, es decir convertirse en entrenadores de grupos y no de personas para que se realicen las cosas de manera rápida. “Ser un socio estratégico también involucra la diseminación del aprendizaje a través de la organización, generando y generalizando ideas con impacto” (Ulrich & Wayne, 2005, p 268).

El modelo estratégico de gestión de los Recursos Humanos, según Landeta, (2007-2008) se genera a partir del concepto de dirección estratégica administrativo y aparece como respuesta a mejorar la capacidad de adaptación de la empresa a su entorno, su trabajo está enfocado a las relaciones existentes entre la estrategia empresarial, la Gestión de los Recursos Humanos y la estructura de la organización. Como plantea Miller (como se citó en Landeta, 2007-2008), la Dirección Estratégica de Recursos Humanos propone tres niveles de desempeño por RH: el primero refiere a un rol meramente reactivo, el segundo intermedio interactivo y el último proactivo, con los dos últimos, las decisiones y las acciones relacionadas a la dirección de los empleados a todos los niveles de la unidad de negocios están relacionadas con el análisis, selección y ejecución de estrategias dirigidas hacia la creación y mantenimiento de Ventaja Competitiva o como se denomina en el modelo de intervención “Core Business” o corazón del negocio.

Al respecto, Calderón et al. (2007) mencionan que la perspectiva estratégica de los RH incluye cuatro aspectos clave: considerar la Gestión de Personas como un medio para lograr la Ventaja Competitiva de la empresa, pretender coherencia entre la estrategia de RH y la estrategia organizacional, garantizar congruencia entre las diversas prácticas de Gestión de Recursos

Humanos y medir los resultados de la gestión del área en función de los resultados de la organización (satisfacción del empleado, retención y aumento de clientes, generación de valor para el accionista, etc.).

Cultura organizacional

Teniendo en cuenta que la implementación de prácticas busca generar cambios en la cultura de la empresa se retoma la literatura y se encuentran multiplicidad de aproximaciones y enfoques teóricos para la comprensión de la Cultura Organizacional, sin embargo la mayoría acuerdan en que es el resultado de creencias y prácticas que caracterizan a un grupo de personas que comparten espacio y tiempo en la cotidianidad de un contexto de trabajo, por lo mismo, en su trayectoria construyen formas de pensar y actuar con elementos comunes que definen etiquetas de identidad que caracterizan la organización y generan un referente social para quienes la conforman y quienes se relacionan con ella a nivel de negocios.

Desde Wenger (2001) es participar en la negociación y asignar un significado compartido a los símbolos, artefactos o abstracciones que se cosifican para darle un significado y sentido a las prácticas, es decir, que significar es comprender y dar sentido particular a los hechos que le sirven a la organización para actuar, Enríquez (2006). Así, la evolución o cambio de prácticas de la cultura organizacional depende de la actualización constante de significados que dan sentido a las acciones y al ambiente cuando las condiciones cambian. Para lograr cambios en la cultura de una empresa requiere interpretarla a partir de su historia, experiencia, creencias y valores particulares, debido a que sólo cuando se le otorga un significado compartido y validado como

parte de la cultura es posible reconocer las acciones que deben modificarse o adaptarse y posteriormente mantener el cambio en el tiempo.

En acuerdo con lo expuesto por Enríquez (2006), la metodología de implementación de prácticas de gestión Humana parte de asumir la Cultura Organizacional como la construcción de Identidad, la forma de ser y hacer de la organización como grupo humano con significados y sentidos compartidos hacia un propósito común. Así, la identidad de la empresa se refleja en sus prácticas cotidianas y en la forma como expresan sus principios, valores y normas; es aquello en que cree y guía sus comportamientos y estilos de trabajo.

A nivel de gestión es la forma, en que la empresa dialoga, toma decisiones, establece sus prioridades y valora los tipos de conocimiento que se hacen explícitos en sus creencias o paradigmas, estilos de trabajo, motivaciones y expectativas; todo esto inmerso en el ambiente de trabajo cotidiano orientado por los estilos de dirección. Estos elementos interrelacionados y complejos es lo que se busca alinear en lo que se denomina cultura organizacional; en este caso enfocada al “control y seguimiento” para implementar prácticas dirigidas a crear la sinergia que se requiere, para trabajar de manera conjunta en la evaluación y medición frecuente del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

El modelo implementado

En síntesis, el modelo estratégico implementado en el programa se caracteriza por un enfoque sistémico que busca el aporte de valor del talento humano a partir de la gestión de capacidades y competencias para generar un pensamiento estratégico que genere liderazgo en el

equipo de apoyo de la gerencia y provoque acciones de participación y aporte en todos los niveles al logro de los objetivos de la empresa, esto en una cultura de medición para la productividad, sin que esto implique dejar de lado las funciones de orden tradicional como alinear los subprocesos de selección, retención, desarrollo, compensación y cultura al bienestar de las personas que conforman la organización.

Entonces, la relación entre los generadores de valor y el Core Business se obtiene a partir del análisis estratégico de la situación de la empresa desde dos elementos básicos: el análisis externo, el cual logra detectar las oportunidades y las amenazas del entorno enfocado al cliente y contexto del sector productivo, esto permite aislar aquellos atributos de la empresa que se pueden considerar como recursos, capacidades y rutinas competitivas que definen su centro de valor que complementado con el análisis interno evidencia el desempeño de los procesos y las competencias que tiene la empresa al momento del análisis y definición del plan estratégico con la definición de posibles rutas para el mantenimiento o crecimiento de la empresa. Estas rutas definidas orientan los objetivos y metas de la empresa que se soportan en los objetivos y metas de los procesos involucrados.

El proceso de Gestión Humana del programa piloto en lo conceptual presenta diferentes referentes de los modelos mencionados que al ser validados e instituidos por la literatura desde diferentes disciplinas soportan teóricamente las mejores prácticas de gestión a nivel de empresas consideradas exitosas, factor que recae directamente en todos los procesos o áreas que las implementan, en este caso la Gestión Humana, que debe articular los subprocesos y responder de manera sistémica y estratégica como apoyo desde el capital humano a las necesidades de los otros

procesos en cuanto a aportar el personal idóneo y alineado a la necesidad de la estrategia de la organización en cuanto a competencias y encuadre en la cultura de la misma para el logro de objetivos y consolidar la cultura de productividad.

A continuación se presenta de manera general el modelo de intervención que fue implementado enfocando las prácticas de Gestión Humana.

El modelo de Gestión Humana parte de presentar el Talento Humano como elemento clave generador de valor que permite el logro de la estrategia organizacional, y su propósito es gestionar los talentos de las personas que conforman la empresa, para esto se revisa o define el plan estratégico de la empresa con objetivos y metas que generan a la vez el plan estratégico con objetivos y metas para cada proceso alineados a los indicadores clave de desempeño en este caso el de Gestión Humana. Los KPI³ fueron definidos por el Banco mundial y entes encargados, estos indicadores y la evaluación conjunta de procesos definen la línea de base o estado inicial de la empresa, por lo mismo orientan los planes de mejora que contienen las prácticas priorizadas (acordadas de manera conjunta con la empresa) para cada proceso desde los referentes de mejores prácticas probadas en empresas exitosas.

Es importante destacar que la metodología propone énfasis tanto en las practicas gerenciales como en la cultura de medición con el control y seguimiento de KPI, este ultimo tema es transversal

³ Indicator (key performance), conocido también como indicador clave de rendimiento o medidor de desempeño de un proceso con enfoque sistémico.

y se fortalece desde todos los procesos, en el caso de Gestión Humana se plantea el liderazgo para asegurar el cumplimiento del cronograma de actividades y la agenda de reuniones gerenciales.

En la aplicabilidad para el programa de Extensión tecnológica el modelo gerencial presenta cuatro fases:

1. El diagnostico que recoge las actividades dirigidas a conocer la empresa y a la medición de nivel de productividad.
2. Diseño del plan de mejora que contiene el proceso de identificar y jerarquizar las acciones posibles para impactar las debilidades y aprovechar las oportunidades de la empresa.
3. La de entrenamiento, que tiene como base el diseño de los planes de mejora y requiere del compromiso de los gerentes y su equipo de líderes de apoyo para guiar la mejora y controlar diferentes acciones para el logro.
4. La implementación que integra las etapas de planeación, implementación y control y seguimiento.

El modelo presenta desde el diagnostico el análisis del nivel de desarrollo de los procesos de Finanzas, Mercadeo, Producción, Logística y Gestión Humana. Cada uno contiene las prácticas que se consideran desde la metodología, las necesarias para la gestión en una empresa de clase mundial.⁴

⁴ No se especifican las prácticas y actividades debido al acuerdo de confidencialidad. Pero se aclara que las prácticas están contenidas por actividades que de manera conjunta con los líderes de las empresas se identificaron desde el

Fase de implementación

A continuación se presentan los conceptos que soportan el programa piloto en relación a la intervención y que también influyen el modelo de gestión gerencial que involucra el modelo de Gestión Humana al que pertenecen las prácticas de mejora que fueron implementadas en la segunda fase del programa en las empresas participantes en las cuatro regiones del país, en la modalidad individual.

El propósito de la implementación de prácticas de mejora, según el CNP, fue:

Potenciar el talento humano de estas organizaciones para mejorar su desempeño en el corto plazo a través de un mejoramiento sostenible a largo plazo.” Para lo cual “durante el entrenamiento se utilizó una metodología constructivista, que permite el aprender–haciendo a través de formación conceptual y talleres teórico–prácticos, este enfoque permite llevar los conocimientos y la aplicabilidad de los mismos, en tiempo real y con gran impacto en la cultura de las organizaciones de las empresas beneficiadas con el programa en E.T. en Colombia. Estos conceptos elevan el conocimiento de los líderes de los procesos de las empresas hacia el nivel de las

diagnóstico para ser desarrolladas o mejoradas según el estado de la empresa. Destaca que cada proceso contiene sus prácticas de gestión y actividades que desde un comité de expertos fueron analizadas para definir el plan de mejora de manera sistémica según el estado y cultura de cada empresa.

estructuras de organizaciones de talla mundial. DNP y CNP, 2014 (citado en el informe de Econometría Consultores S.A. 2014, p. 78)

Para la comprensión del modelo, se destaca que el Centro Nacional de Productividad (CNP) elegido como unidad implementadora del servicio del programa Extensión Tecnológica en su experiencia para la construcción, adaptación y fortalecimiento de metodologías base para la productividad ha contado con la cooperación técnica japonesa JICA y con Japan Productivity Center (JPC), los mayores oferentes de ayuda técnica a los países en desarrollo en los temas de productividad.

El modelo de intervención validado por el Banco Mundial, el Departamento Nacional para la Prosperidad DNP y los otros entes encargados parte para su adaptación del modelo PIC (Producción, Innovación y Competitividad) desarrollado por el CNP, se caracteriza por su enfoque sistémico basado en la gestión del conocimiento y la Gestión de la cultura gerencial, como eje transversal para la movilidad de los KPI o indicadores clave de desempeño (Definidos por el programa ET) para medir la productividad y competitividad.

La gestión del conocimiento en el programa piloto está fundamentada en el aprender haciendo en interacción y articulando las tecnologías de mejora desde la base de los conocimientos y competencias construidos en cada empresa con los del programa. La cultura gerencial parte de las estrategias gerenciales centradas en la implementación de la metodología Lean Manufacturing (Producción ajustada); con la finalidad de fortalecer la creación y transformación de valor para el cliente final y la optimización de los recursos físicos, humanos y

económicos. Y el método del ciclo Demning, con un fuerte énfasis en la cultura de medición a partir del seguimiento y control de indicadores clave de Gestión. Un aspecto importante a tener en cuenta es el requerimiento del perfil de los especialistas, quienes deben contar además del conocimiento técnico la disposición, empatía y capacidad de relacionamiento para la transferencia de conocimiento desde el principio de valor del aporte del talento humano como elemento clave para obtener resultados.

En este punto se destaca que la metodología desde la influencia de la filosofía Kaizen, se presenta como un modelo de vida que se soporta en la forma de pensar y se caracteriza por ser participativo y pensar siempre en el bien común; desde el principio que un solo logro no es la mejora, son varios logros que involucran a todos y que en suma logran las mejoras todos los días; es decir, que se trata de un trabajo colectivo reconocido desde el aporte de valor de cada persona para consolidar el valor de la empresa como negocio que aporta a la sociedad.

Según el informe de la Evaluación de Operaciones del Programa Piloto de Extensión Tecnológica y Diseño de un Sistema de Seguimiento y Evaluación para el Programa piloto Nacional de Extensión Tecnológica (2014). El modelo de intervención considera la medición de la empresa para definir el plan de mejora a partir de su diagnóstico que se hace sobre cinco procesos. (Ver tabla 3)

Tabla 3. Propósito de cada proceso en el modelo de gestión gerencial

PROCESO	PROPOSITO
Gestión Humana	Aumentar las capacidades gerenciales, administrativas y de personal y mejorar el clima organizacional y Logística
Mercadeo y Ventas	Mejorar el Posicionamiento y la competitividad en el mercado, la optimización de los procesos de logística y comercialización, el mejoramiento de las estrategias de mercado y el incremento de las ventas.
Producción	Incrementar la eficiencia de la producción y mejorar el impacto ambiental
Logística	Mejorar la productividad del proceso logístico.
Finanzas	Mejorar los indicadores financieros en costos y gastos.

Nota: Tomada del Centro Nacional de Productividad (2014)

Para realizar la medición inicial que sirvió de línea de base para evaluar los resultados y definir la prestación de los servicios de extensión tecnológica para estos procesos, se estableció un equipo de trabajo de extensionistas y de pares dentro de la empresa. Este equipo, por tanto, está integrado por seis extensionistas (un líder y un extensionista para cada proceso) y seis empleados de la empresa (un líder y un líder de proceso de la empresa para cada una de los cinco procesos a trabajar).

En acuerdo con lo expuesto por Saez de Vitteri (2.000), el programa piloto desde su implementación técnica busca el compromiso de las personas para lograr lo que expresa el autor, en cuanto a que los programas de mejoramiento organizacional que pretenden impactar la generación de valor y la productividad deben contar con personas motivadas, comprometidas y capaces que más que sus capacidades técnicas aporten su talento desde lo humano. Desde lo anterior se destaca la importancia que se da desde el modelo al enfoque humano en cuanto a las

relaciones que se establecen entre las personas de las empresas y los extensionistas para el aprendizaje y logro de resultados.

El modelo de GH en la aplicación se soporta en el método del ciclo Demning como método de gestión, más reconocido como ciclo PHVA, contiene cuatro etapas: P: Planear- H: Hacer -V: Verificar -A: Actuar. Es utilizado en todos los procesos para asegurar la mejora continua en una organización. La implementación involucra el entendimiento conceptual del método y de los logros que ofrece, a nivel práctico se acompaña en la aplicación a problemas reales de cada empresa para asegurar el cumplimiento de metas establecidas en los indicadores de medición y así, mejorar la competitividad de los productos y servicios, reducir los costos y gastos, aumentar la rentabilidad y la optimización de la productividad en las organizaciones.

A nivel operativo, se realizó acompañamiento a cada líder de proceso con un especialista del mismo, en sesiones de trabajo de 4 horas semanales con cada empresa, los espacios compartidos estuvieron direccionados por el plan de mejora a implementar. El trabajo estuvo marcado por el análisis y planeación conjunto con el acompañamiento por parte de los extensionistas en la manera de realizar las actividades contenidas en los planes de mejora y lograr las metas establecidas para impactar la estrategia de la empresa. Cada sesión tiene entregables por parte de la empresa que se constituyen en la documentación del desarrollo de la práctica para la empresa y en soporte de verificación para el programa.

4. Método

A continuación, se presenta el diseño metodológico aplicado para realizar el presente estudio, según el enfoque de interés de la pregunta de investigación, se definió: el tipo de estudio, los sujetos participantes, las herramientas para la recolección de información y el análisis de la información, utilizando como técnica los relatos como forma narrativa según, Bertaux (2005) y Kornblit (2007).

4.1. Tipo de estudio.

Desde el referente de la investigación cualitativa se presenta un estudio de caso desde la perspectiva de Yin (2003), cuando refiere que permite describir de forma sistemática las características de una situación o fenómeno enfocado a un interés contemporáneo dentro de un contexto de la vida real. El abordaje se enmarca en lo que el autor plantea como un caso simple explicativo y descriptivo teniendo en cuenta que se aborda un solo acontecimiento y que su objetivo es establecer relaciones de causa – efecto con una unidad de análisis así:

- Acontecimiento: Programa Piloto de extensión Tecnológica en Colombia en la fase individual.
- Relaciones de causa efecto: prácticas de GH que impactaron los resultados
- Unidad de análisis: Las prácticas de Gestión Humana

El estudio del caso permitió a partir del análisis de los relatos directos y documentados describir los significados construidos por las personas de las empresas participantes ofrece una imagen del fenómeno estudiado. Desde la propuesta del autor se consideró aplicar el caso simple

de diseño holístico en un solo objeto o acontecimiento, el programa piloto de Extensión Tecnológica en la fase de implementación de la modalidad individual, como unidad de análisis se tuvo en cuenta las prácticas de Gestión Humana.

4.2. Participantes

En el estudio participaron personas vinculadas a las dos empresas de la modalidad individual elegidas para el estudio dado que fueron clasificadas como caso de éxito por el programa piloto; una en la región de Cundinamarca y la otra en Antioquia.

De las seis entrevistas programadas se realizaron cinco de manera presencial y una virtual debido a inconvenientes del líder de GH en el tiempo acordado. Los seis sujetos participantes de las dos empresas abordadas se eligieron según criterio de sujetos tipo según Hernández, Fernández y Baptista (2002), considerando que representan un rol clave en la apropiación de prácticas de Gestión Humana, según el modelo implementado y dado que se trata de una muestra no probabilística enfocada a realizar inferencias de una población elegida por el investigador según los atributos específicos para priorizar la riqueza, profundidad y calidad de la información.

A continuación, en la tabla 4 se relacionan los sujetos participantes y sus roles en las empresas y en la interacción de comunidades de práctica.

Tabla 4. Roles en las comunidades de práctica de los sujetos participantes

Comunidad de Practica CP	Empresas	Sujetos	Región
CP Interna	Empresa 1	Líder de Gestión Humana 2	Cundinamarca
		Gerente 1	
CP Interna	Empresa 2	Líder de Gestión Humana 2	Antioquia
		Gerente 2	
CP Externa	Programa piloto de Extensión Tecnológica	Extensionista empresa 1	Cundinamarca
		Extensionista empresa 2	Valle del Cauca

Las dos empresas cumplen con los criterios determinados en la clasificación, según la ley 905 de 2004 para el tipo de empresa en Colombia y consideradas como medianas y pequeñas (Pymes):

1. Haber participado como empresa de modalidad individual en el Programa de Extensión Tecnológica intervención nacional para el mejoramiento de la productividad y competitividad.
2. Que tengan entre 50 y 200 trabajadores. Contar con un proceso, área, departamento o persona encargada de Gestión Humana en un tiempo mayor a un año.
3. Tener priorizada en el plan de mejora, el proceso de Gestión Humana para la implementación de la propuesta del programa. Y
4. Presentar un resultado positivo en mejoramiento de productividad y competitividad en la evaluación del programa de piloto de Extensión Tecnológica de la modalidad individual.

Tabla 5. Criterios de clasificación de las dos PyMES participantes en el estudio

EMPRESA 1	EMPRESA 2
Empresa familiar mediana del sector de autopartes, con 40 años, está ubicada en Cundinamarca, se dedica a la Fabricación de productos de caucho.	Empresa metalmecánica mediana del sector de autopartes, con más de 35 años, está ubicada en Antioquia. La composición del mercado es 90% de producción propia y el 10% es comercialización de productos importados.
Al momento de la intervención cuenta con 97 empleados.	Al momento de la intervención cuenta con 77 empleados.
Tiene priorizadas dos prácticas de Gestión Humana en el plan de mejora.	Tiene priorizadas dos prácticas de Gestión humana en el plan de mejora.
En su estructura cuenta con el área de Recursos Humanos y tiene una persona liderando el proceso desde hace dos años.	En su estructura cuenta con el área de Gestión Humana y tiene un director encargado con más de tres años.
Los resultados positivos la clasificaron entre los casos de éxito del programa piloto.	Los resultados positivos la clasificaron entre los casos de éxito del programa piloto.

Nota: Elaboración propia

4.3. Categorías de análisis

Las categorías de análisis permiten clasificar la información siguiendo un marco teórico para interpretar los significados atribuidos y las acciones conjuntas que dan sentido a la experiencia compartida por las dos comunidades de práctica y que se refleja en el aprendizaje y la puesta en acción de los planes de mejora explicitados en los relatos de los sujetos participantes. Siguiendo a Spink (2000), las categorías conforman las estrategias lingüísticas utilizadas para organizar, clasificar y explicar lo que se entiende del mundo. Así, el lenguaje es una práctica de carácter social que permite mediar en la construcción de la realidad en donde se produce.

Para las categorías de análisis de las practicas seleccionadas según el interés y objetivo del problema de investigación y a la luz de la noción de comunidad de practica Wenger (2001), refiere a cuatro aspectos implícitos que se encuentran relacionados de forma complementaria e interdependiente: significado, comunidad, aprendizaje, límite, situación y conocer en la práctica. Se deja claro que para el interés del estudio se retoma como categorías iniciales de análisis el significado y comunidad para la interpretación de la información debido a que se aborda el programa en la finalización de la implementación de prácticas y no se llega hasta conocer la continuidad de las mismas.

Asumiendo la práctica desde el sentido que refiere a una práctica social que sugiere “un hacer algo”, en un contexto histórico y social específico que determina una estructura y un significado a lo que se hace para quienes lo hacen. Se definen dos categorías de análisis:

En la primera categoría, el significado se asume como el proceso de interacción del individuo con el entorno, en el cual experimenta el mundo y el compromiso con él como algo significativo en el que se puede actuar e interactuar en un proceso caracterizado por la actividad y producción de sentidos a partir de la negociación de significados. Las subcategorías que se derivan: 1. Participación se entiende cómo hacer parte y relacionarse con otras personas, implica el actuar y conocer al mismo tiempo en las acciones conjuntas con propósito común. 2.

Cosificación: Es la forma en que se producen objetos o cosas a partir de la negociación y relación de abstractos reconocidos y validados por quienes conforman la comunidad de práctica (instrumentos, símbolos, relatos, términos y conceptos que cosifican algo de esa práctica en una forma solidificada).

En la segunda categoría de análisis, Comunidad se caracteriza en tres dimensiones: 1. El compromiso mutuo que indica la participación voluntaria de las personas en acciones negociadas. 2. Empresa conjunta, evidencia el compromiso mutuo definido por los participantes como una respuesta negociada a la situación que comparten y les pertenece. Y 3. El repertorio compartido, evidencia el desarrollo histórico y refleja los productos de la relación en el tiempo debido a que los artefactos lingüísticos (metáforas, historias, explicaciones) o no lingüísticos (cosificaciones de experiencias) son productos reconocidos dentro de la comunidad que asigna un significado importante para la justificación de sus empresas y la negociación de significados, es la atribución que otorgan a las nuevas prácticas.

Tabla 6. Categorías y subcategorías de análisis

Categorías	Subcategorías	Indicadores
Significado	Participación	Involucrarse actuando y conociendo
	Cosificación	Instrumentos, símbolos, relatos, términos y conceptos validados que dan cuenta de la práctica.
Comunidad	El compromiso mutuo	Participación voluntaria, afiliación a las acciones conjuntas.
	La empresa conjunta	Significado colectivo, resultado de la negociación, la respuesta a la situación que comparten.
	El repertorio compartido	Es histórico y representa los recursos adquiridos artefactos lingüísticos, rutinas productos reconocidos dentro de la comunidad con significado importante que justifica las nuevas prácticas.

4.4. Técnicas de recolección de la información

En la recolección y análisis de la información se emplearon técnicas interpretativas, que a partir del lenguaje, permitieron describir los significados negociados y su relación con las prácticas de Gestión Humana, para esto se utilizó el grupo de discusión con extensionistas del programa (Gordo y Serrano, 2008) como unidad mínima de interacción social para definir las categorías emergentes en relación a las prácticas de Gestión Humana de mayor impacto en los resultados.

Se realizaron dos grupos de discusión: el primero conformado por cinco extensionistas, tres de Gestión Humana, uno de Logística y uno de Producción Y el segundo grupo conformado por cinco extensionistas, dos de mercadeo y ventas, uno de Finanzas, uno de Gestión Humana y otro de Producción. El espacio brindó información parcial de los significados construidos en el proceso social, es decir las prácticas que desde la mirada de los extensionistas involucraron más a los empresarios y permitieron obtener los resultados positivos de mejoramiento en los indicadores de medición de rentabilidad, competitividad y productividad.

En los resultados parciales, el grupo de participantes acordó que las prácticas de Gestión Humana que más aportaron y fueron más comunes en la mayoría de las empresas fueron: la alineación estratégica, modelo de gestión por competencias y cultura de seguimiento y control, uno de ellos manifestó que la práctica de comunicación y otro refiere a la cultura en relación al clima debido a que desde gestión humana se realizaron talleres conjuntos para la formación de equipos en planta y esto contribuyó a la motivación y participación del nivel operativo

mejorando el clima organizacional, esto aportó para alinear cada proceso y fortalecer la cultura de seguimiento y control con base en los indicadores clave para el logro de objetivos estratégicos. Sin embargo todos acordaron que teniendo en cuenta el modelo sistémico todos los procesos se impactan y el rol de gestión humana fue importante en el apoyo para promover las relaciones y la comunicación en las empresas.

Consideran de común acuerdo que esto se presentó debido a que la mayoría de las empresas contaban con un plan estratégico “en la cabeza del gerente” a nivel informal y otras aunque tenían una estrategia formalizada, se encontraba sin metas, ni indicadores alineados. Expresaron que muy pocas empresas contaban con un plan estratégico formalizado y alineado a los diferentes procesos y las que los tenían, también contaban con una estructura definida debido a que eran las de mayor tamaño.

En las técnicas de recolección, también se utilizó la entrevista en profundidad desde la perspectiva discursiva que propone Spink (2000), en cuanto permite reconocer y analizar las dinámicas relacionales, la interacción y negociación de significados y repertorios, que generan la creación y producción de sentidos o significados compartidos en el cotidiano.

Se realizaron seis entrevistas con un diseño semiestructurado dirigidas a identificar las prácticas de Gestión Humana apropiadas por la empresa desde los significados y negociaciones ocurridos durante la interacción de las personas involucradas y explícitas en los relatos de los sujetos entrevistados. En cada una de las empresas abordadas se contó con los relatos de la experiencia del Gerente, el líder o director de Gestión Humana y el Extensionista de Gestión

Humana. Adicional se obtuvieron algunos relatos de otros líderes de proceso de las empresas y Extensionistas de otros procesos que brindaron información general de su experiencia en las mismas empresas durante la implementación de prácticas priorizadas.

El análisis documental se realizó con la colaboración del Centro Nacional de Productividad unidad implementadora que facilitó informes publicados de resultados del programa para la interpretación de este fenómeno de carácter social. Y el documento de Evaluación de Operaciones del Programa Piloto de Extensión Tecnológica y Diseño de un Sistema de Seguimiento y Evaluación para el Programa Nacional de Extensión Tecnológica. Informe final, realizado por Econometría Consultores S.A. (2014).

4.5. Técnicas de análisis de la información

Para la organización de la información, se realizaron matrices que delimitaron los relatos de acuerdo a las preguntas relacionadas a la apropiación de las prácticas del proceso de Gestión Humana seleccionadas de mayor impacto, según los resultados de los grupos de discusión. Posteriormente se organizó otra matriz para relacionar los fragmentos que evidenciaran la apropiación de las prácticas según las categorías de análisis definidas desde el referente de Comunidades de Práctica según Wenger (2001): Significado con las subcategorías de cosificación y participación y comunidad para identificar las subcategorías de compromiso mutuo, empresa conjunta y repertorio compartido para verificar su hacer como aprendizaje social en una comunidad de práctica.

4.6. Procedimiento.

Aplicar la noción de comunidad de práctica como técnica de análisis para la interpretación permitió abordar la información verbal y documental extraída de las diferentes fuentes y validarla en las acciones conjuntas reflejadas en los relatos de los sujetos entrevistados. También facilitó clasificar los contenidos de los procesos de comunicación para la interpretación a partir de la estructuración de los relatos en fragmentos organizados según las categorías de análisis, con el fin de hacer agrupaciones que posteriormente se convierten en significados que derivan de la voz de los participantes, dando soporte a la información recolectada.

Para la recolección de información se contó con la colaboración y autorización de la unidad operadora del servicio (Centro Nacional de Productividad).

En la realización de entrevistas se tuvo en cuenta la disposición en tiempos y espacios de las personas para generar las condiciones de un ambiente adecuado para la interacción y reflexión que permitiera la libre expresión de las experiencias personales de los entrevistados durante la implementación de prácticas de mejora del programa piloto. Cada persona participó con su consentimiento y en todos los casos se aclaró la confidencialidad de la información registrada, y el objeto de la misma para fines académicos. Cada entrevista se grabó y digitó para continuar con la lectura que posibilita la interpretación que guía su registro en las primeras matrices de análisis relacionadas a las prácticas de GH.

Las practicas identificadas en el grupo de discusión con los Extensionistas, el análisis documental en relación a las prácticas de Gestión Humana consideradas de mayor impacto según

el diagnóstico inicial del programa, las entrevistas realizadas a los gerentes de las empresas por el Centro Nacional de Productividad y las prácticas de GH priorizadas en los planes de mejora de las empresas abordadas, guiaron los tópicos y cuestiones para la entrevista semiestructurada.

Para construir los reactivos orientadores de la entrevista se tuvo en cuenta lo explicitado por los extensionistas en relación a los contenidos conceptuales y prácticos de cada una, esto también orientó para indagar y profundizar en caso de que el entrevistado desviara el tema, aunque se presentó muy poco dada la participación y rol de los entrevistados, en algunos momentos se intervenían para ampliar o profundizar. Así se logró un espacio de conversación y posicionamiento respecto a los temas de interés del estudio. Desde lo anterior se plantearon las entrevistas siguiendo los temas y acciones que involucran cada práctica antes y después de la implementación:

- Alineación Estratégica: definición del core Business, definición de corredores, objetivos de la empresa y del proceso alineados a la Estrategia, entendimiento del plan estratégico y Conocimiento por los líderes y operarios.
- Modelo de gestión por competencias: conocimiento de las competencias de la empresa, despliegue de competencias a los todos los roles desde el core, definición de perfiles, participación en la implementación.
- Estructura: análisis de la cadena de valor, identificación de procesos críticos y responsabilidades de rol para estos procesos.

- Cultura de seguimiento y control: recolección de indicadores, análisis de desvío de metas, análisis de problemas, elaboración de planes de acción y participación en las reuniones gerenciales.
- Al finalizar a manera de síntesis y a modo de verificación de las percepciones de los entrevistados se tuvo en cuenta cuestiones como: ¿observó Cambios en la forma de pensar o realizar actividades o prácticas dentro de la empresa? ¿Qué cambios observó en lo que pensaban de las personas? ¿Qué cambios observó en las prácticas de gestión humana de la empresa?

Posteriormente se realiza una lectura previa y selectiva de análisis a cada entrevista, entre los primeros resultados se confirman las practicas seleccionadas para el análisis y refieren un antes y después (Ver apéndice A). Seguido, se organiza la información de acuerdo al rol de cada sujeto entrevistado y cruzando los fragmentos de las prácticas seleccionadas y las categorías y subcategorías de análisis participación, cosificación, compromiso mutuo, empresa conjunta y repertorio compartido que componen los significados negociados como comunidad de práctica. (Wenger, 2001). (Ver apéndices B, C y D).

Los roles de los sujetos se determinan según la participación; en la comunidad de practica interna el rol de gerente, líder de Gestión humana de la empresa y en la comunidad de practica externa el Extensionista de Gestión Humana del programa (Ver apéndices B, C, D y F). También se tuvo en cuenta plantearlas desde el antes y después para marcar el desarrollo histórico de las actividades que evidencian los cambios por la apropiación de significados y acciones conjuntas

en comunidad o aprendizaje social a partir de la intervención del programa piloto de Extensión Tecnológica.

Para las categorías de análisis que guiaron la interpretación de las prácticas se tuvo en cuenta los siguientes elementos para clasificar la información: como eje central la **Práctica**: interpretada como una práctica social que sugiere “un hacer algo”, en el contexto histórico y social que determina una estructura y un significado a lo que se hace para las personas de las empresas abordadas y extensionistas que participan en el programa piloto de Extensión Tecnológica.

Las categoría de análisis de **significado**: como proceso de interacción de las personas con los extensionistas del programa piloto, y el compromiso con las actividades realizadas como algo significativo en el que interactuó de manera voluntaria y se construyeron significados colectivos a partir de la cosificación. Las subcategorías: **participación**: refiere a los fragmentos que evidencien expresiones del involucramiento de las personas para hacer parte y relacionarse con las otras personas, es la participación voluntaria en la ejecución de las actividades propuestas en la práctica analizada y contenida en los planes de mejora y guiadas por los extensionistas durante la intervención. Y **La cosificación** abstracciones, instrumentos, símbolos, relatos, términos y conceptos que cosifican algo de esa práctica en una forma que da cuenta de la apropiación conceptual o entendimiento fruto de la negociación de significados relacionados a las practicas implementadas.

La categoría de análisis de **Comunidad:** supone la interacción al interior de la empresa entre líderes y gerente y de ellos con los extensionistas en donde se comparten espacios y momentos relacionados con la implementación de cada práctica seleccionada de los planes de mejora durante el programa de extensión tecnológica. La subcategorías: **compromiso mutuo** se observó desde la participación voluntaria de los líderes y gerentes de las empresas para recibir el entrenamiento, implementar y formalizar las actividades contenidas en cada práctica seleccionada de Gestión Humana. **La empresa conjunta:** refiere al resultado del proceso de negociación a nivel colectivo y evidencia el compromiso mutuo, observable en la participación voluntaria acordada para realizar las prácticas de común acuerdo y responsabilidad compartida, por ejemplo las actividades que involucren la cultura de medición con las reuniones de tipo gerencial. Y **El repertorio compartido:** se observa en el desarrollo histórico o proceso de apropiación y ejecución de la práctica y se evidencia en los posibles cambios que se dieron a partir de la construcción de significados y la aplicación de nuevos recursos y herramientas expresados en las palabras y acciones conjuntas según la práctica de GH analizada.

5. Resultados

A continuación se presentan los datos hallados a partir de la sistematización de la información brindada por los sujetos entrevistados, teniendo en cuenta el siguiente orden:

Las prácticas seleccionadas como de mayor impacto según los análisis iniciales de grupos de discusión y confirmados en las entrevistas. En cada práctica se presentan las categorías y subcategorías en el siguiente orden: Líder de GH, Gerente y extensionista, según las

aseveraciones correspondientes a las dos empresas abordadas y finalmente se presentará un compendio de otras percepciones de gerentes, líderes de proceso y extensionistas participantes en el programa piloto.

Para facilitar la interpretación se designó la siguiente nomenclatura para diferenciar los fragmentos soporte de los hallazgos según la comunidad de práctica, la empresa y el rol de los sujetos entrevistados.

Tabla 7. Nomenclatura según la comunidad de práctica, empresas y roles de los sujetos entrevistados

Comunidad de practica	Roles	Nomenclatura
	Empresas	E1 y E2
Interna	Líderes de Gestión Humana	LGH1 y LGH2
	Gerentes	G1 y G2
Externa	Extensionistas de Gestión Humana	EGH 1 y EGH2

5.1. Practica 1. Alineación estratégica.

Líderes o personas responsables de gestión humana: LGH

Los líderes de gestión humana coinciden en que las empresas contaban con una estrategia (formal E1) e (informal E2) pero era conocida solo por el equipo directivo, por lo que no contaban con un plan estratégico alineado que guiara las acciones de los procesos, manifiestan su participación en la actividad de alineación estratégica con la definición de objetivos y metas del

proceso de GH, también refieren la participación de los líderes de los otros procesos en la misma actividad y en las dos empresas se realizó la socialización hasta el nivel operativo. Esto evidencia la acción conjunta de socialización y entendimiento del plan estratégico de la empresa redefinido desde la implementación de la práctica de mejora.

Significados negociados por líderes de gestión Humana. Practica 1. Siguiendo el referente de Comunidades de Práctica (Wenger 2001), se encontró la participación voluntaria de los líderes de Gestión Humana de las dos empresas en la actividad de alineación estratégica y su aporte clave fue desde el liderazgo para convocar la participación de los otros líderes y el personal operativo. La cosificación se presenta en la forma de referir los conceptos entendidos, aplicados por medio de la participación en la actividad de despliegue de la estrategia y la definición de objetivos para guiar las acciones del proceso alineadas al plan estratégico y en la intención de asegurar que todas las personas de la empresa lo conocieran y entendieran desde el aporte de valor de cada proceso y de las personas. En este sentido es clara la adopción de palabras que en sus conceptos refieren a las acciones que debieron hacer conjuntamente para su apropiación, es el caso de análisis sistémico y Core Business además del sentido claro de las reuniones gerenciales como evaluación de resultados de los KPI. Ver tabla 8

Tabla 8. Significados negociados por los líderes de las empresas. P1

LGH 1	LGH 2
Participación	
<p>“Después de la intervención mejoramos porque antes no teníamos la estrategia alineada a los procesos esto no era claro cada líder trabajaba y presentaba un plan anual de acción para su proceso”</p> <p>(...) esto se complementa con la participación en las reuniones de análisis de indicadores que fomenta la comunicación entre procesos y en todos los niveles. La empresa realiza la socialización del plan estratégico a todos los niveles para convocar la participación y colaboración de todos”</p>	<p>(...) a la medida que veíamos que por ejemplo podía trabajar en mejorar el ausentismo con datos reales y sobre todo la rotación por que pude organizar un proceso que me dejara más claro como seleccionar personas.(...) ahora se hacen las cosas buscando que todos participemos, se comunica a todos y nos preocupamos porque todos entiendan, se hacen las reuniones con objetivos claros y organizamos mejor los análisis para que todos podamos aportar, esto le ha dado como más motivación y compañerismo entre líderes.</p>
Cosificación	
<p>Con la alineación de la estrategia, la compañía ha logrado: Definir indicadores de medición para todos los procesos. Definir objetivos y metas para todos los procesos. Que los líderes de proceso realicen análisis sistémico de objetivos metas y definan planes de acción para aportar y participar en las reuniones gerenciales</p>	<p>Con el trabajo que hicimos, la empresa define su Core Business y su estrategia teniendo en cuenta la situación del sector y el de la empresa, con esto se define un plan a seguir y del cual todos los procesos definimos objetivos y metas, con estos sabemos que debemos hacer para cumplirlos y lo revisamos y presentamos en las reuniones gerenciales”.</p>

La empresa como comunidad interna desde los líderes de GH en la Practica 1. Esta categoría explicita el compromiso mutuo, la empresa conjunta y el repertorio compartido, en las dos empresas se encuentra que antes de la intervención gestionaban de manera aislada, existían prácticas que convocaban y realizaban reuniones con los procesos de producción, y ventas y en E2 también se involucraba calidad pero no se tenían en cuenta los otros procesos. Después de la intervención participan y aportan todos los procesos en los análisis y aportes de ideas de mejora para tomar decisiones. Se destaca el liderazgo del líder de gestión Humana en el compromiso de buscar la participación conjunta para el resultado de la aplicación y apropiación de la metodología con el aseguramiento de la ejecución de actividades propuestas.

Tabla 9. La empresa como comunidad de práctica desde los líderes de GH de las empresas

LGH 1	LGH2
Compromiso mutuo	
“Se realizan reuniones entre procesos y a nivel gerencial con todos los procesos para revisar los resultados del cumplimiento de KPI, análisis de desvío de metas y planes de acción. (...) Desde GH se apoya, una participación sistémica con objetivos comunes para los líderes de los procesos”.	Nos quedó como costumbre llevar indicadores y mostrar resultados, articularnos para que la estrategia se cumpla, a nivel personal es importante mirar los KPI, (...) no alejarme de los objetivos de la empresa para que desde gestión humana direccionar las competencias y el bienestar de las personas
Empresa conjunta	
Nos quedó la importancia de trabajar en equipo, mirar la comunicación como aspecto clave de participación y la necesidad de planificar, ejecutar, verificar e implementar mejoras continuas desde datos reales y confiables.	Se define un plan a seguir y del cual todos los procesos definimos objetivos y metas, con estos sabemos que debemos hacer para cumplirlos y lo revisamos y presentamos en las reuniones gerenciales
Repertorio compartido	
La cultura de trabajo en equipo, con búsqueda de acciones que involucren en forma sistémica la participación de los líderes de proceso. Se realizan reuniones entre procesos y a nivel gerencial con todos los procesos para revisar los resultados del cumplimiento de KPI, análisis de desvío de metas y planes de acción.	ahora se hacen las cosas buscando que todos participemos, se comunica a todos y nos preocupamos porque todos entiendan, se hacen las reuniones con objetivos claros y organizamos mejor los análisis para que todos podamos aportar, esto le ha dado como más motivación y compañerismo entre líderes

Gerentes de las empresas G

Significados negociados por los gerentes de las empresa. Practica 1. Los

gerentes mencionan que antes de la intervención se dejaban guiar por el día a día, no evaluaban a partir de indicadores porque los que tenían no les brindaban mayor información, no aplicaban el enfoque sistémico y análisis por mediciones para tomar decisiones, esto marca los significados de los dos, en el valor del aporte de la metodología a la gestión gerencial en relación a la directriz que brinda el plan estratégico alineado, es decir enfoque sistémico por resultados. Y en la participación de los líderes con aportes para la toma de decisiones.

Tabla 10. Significados negociados desde los gerentes.PI

	G1	G 2
Participación		
	Todas las personas están haciendo análisis más profundos de sus áreas, están prospeccionando y adicionalmente estamos haciendo reuniones conjuntas de diferentes áreas en que participan otras áreas para temas específicos que no son de su área y sin embargo los aportes son bien importantes porque, miran las cosas desde otra óptica y dan aportes que antes no se daban. Producción, logística y mercadeo – se alinearon con las demás áreas. Incrementar la participación de las personas ha sido un objetivo importante	(...) involucrar realmente a todo el personal dentro la estrategia de la empresa, dos, la medición y el control, y tres, generarle compromiso a la gente para el logro de todos los objetivos.
Cosificación		
	Más o menos hace un año largo que empezamos hemos hecho unos cambios grandes en nuestra cultura organizacional, unos de los cuales han sido adquirir una cultura de la planeación, del seguimiento de los procesos, incluso de conocimiento de los mismos procesos, porque antes no éramos conscientes”. Producción, logística y mercadeo – se alinearon con las demás áreas. Se definieron objetivos organizacionales y se acordó la manera en que cada una de las áreas iba a aportar para poderlos cumplir.	El mercado está cambiando bruscamente y tenemos que apoyarnos en este tipo de metodologías que nos muestran claramente cómo van las cosas y para dónde va la compañía, apoyándonos en un equipo de producción, un equipo operativo y un recurso humano formado y capacitado que permiten la toma de decisiones rápidas”.

La empresa como comunidad desde los gerentes de las empresas.

Practica 1. Según lo explicado por los dos gerentes las empresas funcionaban con áreas o procesos aislados, cada quien se preocupaba por cumplir sus funciones y desde la gerencia se gestionaba a partir de la inmediatez para solucionar problemas del día a día, no tenían un enfoque estratégico parecido al implementado. Acuerdan en que la alineación estratégica les permitió un trabajo en equipo para la toma de decisiones. La empresa 2 destaca el trabajo conjunto con los extensionistas como factor importante para la apropiación de la metodología debido a que el personal de

producción cuenta con niveles básicos de formación y algunos de los líderes también

tienen formación técnica o tecnológica básica. Ver tabla 11

Tabla 11. La empresa como comunidad de práctica desde los gerentes. P1

G1	G2
Compromiso mutuo	
Yo diría que este modelo llegó para quedarse, de hecho los administradores mismos que somos nosotros, lo que estamos en la parte gerencial, hemos tratado en que este proceso llegue a todos las personas de la compañía, hemos visto que el valor de la gestión humana es fundamental para que todos los procesos puedan irse mejorando.	Es muy útil porque antes tomaba la decisión una sola persona. Uno desestima el conocimiento de personas que, aunque sean empíricas, tienen un conocimiento a través de la experiencia, cuando las involucramos para que opinen y se hace un análisis en equipo, se dan resultados valiosísimos (...) logramos barrer una gente empírica para aplicar mejoras en la compañía
Empresa conjunta	
Ha sido muy positivo porque la gerencia ya no recae en una sola persona sino que hay más líderes enriqueciendo la toma de decisiones a través de ideas nuevas y el compartir la angustia que algunas situaciones producen. El líder de gestión humana ha sido particularmente importante en todo este proceso. En primer lugar, respecto a la alineación estratégica de los talentos a los objetivos de la empresa.	Logramos impartir esa cultura, acompañarlos, capacitarlos para que los muchachos los entendieran. Cada dos meses hacemos reuniones para analizar a fondo la situación de la compañía; un equipo interdisciplinario toma las mejores decisiones para implementar el mejor plan para la compañía
Repertorio compartido	
La importancia de implementar el ciclo PHVA las veces que sea necesario para que se obtengan siempre buenos resultados. 2. Alineación de todos los líderes de la compañía. 3. La cultura de medición para identificar desviaciones con respecto a la meta y tomar decisiones acertadas.	(...) Logramos impartir esa cultura, acompañarlos, capacitarlos para que los muchachos los entendieran. Cada dos meses hacemos reuniones para analizar a fondo la situación de la compañía, un equipo interdisciplinario toma las mejores decisiones para implementar el mejor plan para la compañía.

Extensionistas del programa piloto de Extensión Tecnológica.

Significados negociados por los extensionistas de GH en las empresas. Practica 1.

Los Extensionistas que acompañaron los procesos de GH, coinciden que antes de la intervención las empresas tenían un plan estratégico, en E1 estaba formalizado y en ninguna, estaba alineado a los procesos de gestión y se trabajaba de manera aislada entre procesos, por lo que cada líder respondía por sus funciones. Después de la intervención las dos empresas se caracterizaron por el

compromiso del gerente y sus líderes de proceso, según los extensionistas entre las significaciones se puede considerar el entendimiento de la empresa a partir de hechos y datos, el reconocimiento del entorno para buscar y ejecutar oportunidades de mantenerse o crecer en un Mercado complejo debido a las importaciones y grandes empresas que compiten en el Mercado de autopartes. Ver tabla 12.

Tabla 12. Significados negociados por los Extensionistas GH. P1

EGH1	EGH 2
Participación	
La Participación fue activa en la recogida de información análisis de datos y de desvío de metas con planes de acción cuando se requiere. Liderazgo desde el proceso para orientar las actividades y participar en la reunión gerencial.	La participación fue poco a poco pero se logró vincular a todas los líderes y sobre todo los operarios de planta para la recogida diaria de información, se realizan reuniones gerenciales para el análisis de resultados con base en los KPIS
Cosificación	
Se definieron objetivos y metas alineados al plan estratégico y a mejorar las competencias Core de la empresa, en todos los procesos se complementaron para obtener resultados a corto y mediano plazo.	Se definieron objetivos y metas alineados al plan estratégico y a mejorar las competencias Core de la empresa, en todos los procesos se complementaron para obtener resultados a corto y mediano plazo.

La empresa como comunidad según los extensionistas de GH. Practica 1. Desde los extensionistas, antes de la intervención el compromiso se limita a realizar las actividades funcionales y requeridas por la empresa. En las dos empresas los gerentes son encargados de la parte comercial y se reúnen con producción. En E2 también se involucra a calidad y aunque la disposición fue notoria no se observó reuniones de carácter estratégico en la empresa. Durante la implementación con las actividades se fue involucrando a todos los líderes quienes, también involucraban a las personas a cargo y de esta manera en las dos empresas se evidencio el trabajo colectivo para el cumplimiento de metas y objetivos. En las dos empresas fue importante el rol

de gestión humana y el acompañamiento de los extensionistas para el entendimiento de la metodología y el compromiso para la ejecución de planes de mejora. Ver tabla 13.

Tabla 13. La empresa como comunidad de práctica desde los Extensionistas GH. P1

EGH1	EGH2
Compromiso mutuo	
Con el compromiso de la gerencia se convoca la participación y todos se disponen a recibir la información y ejecutar las mejoras en su proceso	El compromiso se evidencia de manera gradual al entendimiento del objetivo y ganancia o resultados, los líderes poco a poco se van involucrando y cada vez se ven más comprometidos y con mejor actitud frente a las actividades. Se hace real en las reuniones gerenciales
Empresa conjunta	
La reunión gerencial convoca actividades en donde participan y aportan todos para un objetivo común	Desde el líder de Gestión Humana se asegura el despliegue de la información y con acompañamiento (...)se logra involucrar a los otros líderes, con el nivel operativo fue más lento (..), debido a su nivel de formación, pero una vez explicado la necesidad y forma de hacerlo, las personas respondieron para el registro de datos
Repertorio compartido	
(...) todos miembros de la familia, asumieron una mentalidad de aprendizaje continuo y lograron mejorar sus capacidades gerenciales y de liderazgo orientando a todo el equipo operativo para crear una cultura de logro y de ejecución de la estrategia en toda la empresa	La definición de la estrategia define el conocimiento de la empresa y su situación frente al contexto, en cierta forma fortalece la identidad, al reconocer el Core Business, las capacidades, valores y prospectiva, ubica a las personas en la realidad de (...) la empresa.

5.2. Practica 2. Modelo de gestión por competencias

Líderes o personas responsables de Gestión Humana LGH

Significados negociados por los líderes de GH en las empresa. Practica 2. Los líderes de GH refieren su participación activa en la práctica, mencionan la identificación del Core Business y el conocimiento de la estrategia de la empresa, a partir de esto la alineación de las competencias de la empresa y del talento humano para desplegar a los subprocesos como selección, definición de perfiles, planes de desarrollo y evaluación de resultados con los indicadores clave de gestión. Ver tabla 14.

Tabla 14. Significados negociados por los líderes GH de las empresas.P2

LGH 1	LGH 2
Participación	
.Se revisaron y redefinieron los roles para fortalecer la estructura y establecer las responsabilidades de los roles administrativos desde el análisis del plan estratégico y la cadena de valor. Con la alineación de las competencias al plan estratégico se ajustaron las competencias para selección y desarrollo	Ese es uno de los problemas que se trabajó en la implementación, aprendimos a definir perfiles por competencias y esto mejoró el proceso de selección, pues teníamos mucha rotación
Cosificación	
Un punto importante fue aprender a alinear las competencias con las del negocio, esto nos permitió darle sentido a las competencias que se debían mejorar desde las personas y no solo desde lo técnico, fue como entender bien lo de las competencias, uno las definía pero como que se quedaban allí, ahora nos aseguramos de que las personas tengan esos factores que las componen	Definimos perfiles de roles de los líderes y aclaramos lo que compone una competencia, así alineamos las competencias de la empresa con la de los perfiles, con esto aprendí y los estoy ampliando para los roles críticos que son los líderes de proceso y los operarios líderes. Ahora ya se tiene en cuenta en selección y desarrollo. Todavía estamos aprendiendo, pero con ideas más claras”. Es decir no teníamos claro las competencias o habilidades (...) en la implementación definimos las características y requisitos de los perfiles y lo hicimos bajo responsabilidades que creo deja más claro que se espera del aporte de cada persona.

La empresa como comunidad según los líderes de GH. Practica 2: en los relatos se evidencia la participación conjunta y el compromiso de los líderes de gestión humana en la implementación de la práctica, expresan con propiedad las implicaciones de las actividades realizadas, es decir el aprendizaje en relación a la comprensión de las competencias del negocio y la alineación desde el plan estratégico para fortalecer la ventaja competitiva, aspecto que se concentra en la definición de perfiles de roles claves, teniendo en cuenta el aporte de valor y las características de las personas. Ver tabla 15.

Tabla 15. La empresa como comunidad desde los líderes GH de las empresas. P2

LGH1	LGH2
Compromiso mutuo	
Aunque todavía se denominan áreas, en la aplicación funciona por procesos con enfoque sistémico y comunicación permanente.	Definimos dos perfiles y aprendimos qué es una competencia, así alineamos las competencias de la empresa con la de los perfiles, con esto aprendí y los estoy ampliando para los roles críticos que son los líderes de proceso y los operarios líderes.
Empresa conjunta	
Desde GH se apoya, una participación sistémica con objetivos comunes para los líderes de los procesos, con logro de objetivos definidos y mayor autonomía en la toma de decisiones, se busca la que todos entiendan y participen desde el nivel operativo.	Ahora ya se tiene en cuenta en selección y desarrollo. Todavía estamos aprendiendo, pero con ideas más claras
Repertorio compartido	
Se orienta el plan de desarrollo para potencializar las competencias que marcan el Core Business. Se busca mejorar las capacidades de la empresa a través del desarrollo del talento humano.	Ahora reconocemos que es el conocimiento de las personas que hacemos parte de la empresa, por ejemplo para nosotros es importante la materia prima, porque la diferencia es la duración y esto es lo que los clientes buscan en nosotros. Esto también deja claro que tipo de personas deben hacer parte de la empresa, es decir personas que cuiden esa calidad o valor de la empresa.

Gerentes de las empresas.

Significados negociados por los gerentes de las empresas. Practica 2. Los gerentes de las empresas, acuerdan en que la implementación de la práctica clarifica los roles y responsabilidades, esto permite la participación activa de los líderes, especialmente el de Gestión Humana quien, a partir de las competencias core identificadas define perfiles claves para la cadena de valor y lidera la participación del equipo en el mejoramiento de capacidades. Ver tabla 16.

Tabla 16. Significados negociados por los gerentes. P2

G1	G 2
Participación	
<p>Especialmente, el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar), esta es la columna vertical de todo el proceso. El líder de gestión humana ha sido particularmente importante en todo este proceso. En primer lugar, respecto a la alineación estratégica de los talentos a los objetivos de la empresa. A partir de la alineación, se definieron nuevos roles con todos los líderes de proceso, y se definieron los planes de mejoramiento por proceso con avances en su implementación. comenta, además que puso todo su empeño para participar en las actividades comprendidas dentro del programa y sintió cómo esto actualizaba sus competencias para administrar</p>	<p>Apoyándonos en un equipo de producción, un equipo operativo y un recurso humano formado y capacitado que permiten la toma de decisiones rápidas. El Comité Gerencial es muy útil porque antes tomaba la decisión una sola persona; uno desestima el conocimiento de personas que, aunque sean empíricas, tienen un conocimiento a través de la experiencia, cuando las involucramos para que opinen y se hace un análisis en equipo, se dan resultados valiosísimos.</p>
Cosificación	
<p>También en que nos basamos para esto: la gestión de recurso humano, (...), llevar eso monitoreado mes a mes y adicionalmente, ver con qué personas contamos, porque realmente eso lo que hace la diferencia entre nosotros y nuestra competencia. Entonces creamos también un sistema de evaluación que empezamos a utilizar ya a mediados más o menos del año pasado y nos ha redundado en que poco a poco iremos escogiendo personas cada vez mejores dentro de la organización.</p>	<p>(...) aunque sean empíricas, tienen un conocimiento a través de la experiencia, cuando las involucramos para que opinen y se hace un análisis en equipo, se dan resultados valiosísimos. Involucrar realmente a todo el personal dentro la estrategia de la empresa.</p>

La empresa como comunidad según los gerentes. Practica 2. Los gerentes acuerdan que a partir de la revisión de las competencias core y alinearlas con la definición de roles estratégicos, la empresa clarifica y orienta las responsabilidades e identifica las capacidades de su equipo de líderes para el acompañamiento en el análisis y solución de problemas. Los dos gerentes acuerdan en que la práctica les permitió reconocer el aporte de las personas cuando se los involucra en las decisiones de la empresa. Ver tabla 17.

Tabla 17. La empresa como comunidad de práctica desde los gerentes. P2

G1	G2
Compromiso mutuo	
Ya hay personas que se encargan (...) de sus procesos, (...) no es una persona que se haya traído directamente a ese punto, sino, es una persona que antes estuvo... dentro de la operación misma de la compañía entonces ya conoce qué es lo que está manejando qué datos son los que está manejando, y puede dar ideas y por eso es el aporte.	Con el apoyo del CNP, logramos impartir esa cultura, acompañarlos, capacitarlos para que los muchachos los entendieran. Cada dos meses hacemos reuniones para analizar a fondo la situación de la compañía, un equipo interdisciplinario toma las mejores decisiones para implementar el mejor plan para la compañía.
Empresa conjunta	
(...) cada uno tiene que, sostener su parte y tiene que sustentarla para que los demás también le aprueben,(...) la gerencia aquí pues no funciona en un escritorio..., como de pronto funcionó hasta hace algunos años, yo ando por todas partes, entonces si tú dices la oficina de gerencia, pues no, esta es la oficina donde nos reunimos todos.	Logramos dar capacitación técnicamente a un equipo empírico y análisis de situación de mejora. Tenemos Resultados obtenidos de acuerdo a un problema y que se pueden mejorar de acuerdo a un análisis.
Repertorio compartido	
(..)lo otro que hemos hecho también es integrar todo, hemos seguido un proceso de integración, por ejemplo, el reporte gerencial de hoy en día, es la misma revisión gerencial que se va a enviar para la asamblea de accionistas, (...) están también los indicadores , están los análisis, está todo..., también para el presupuesto, para hacer el presupuesto, o sea al final, hemos venido integrando todos esos procesos en uno, digamos en que no se haga duplicidad de algo, sino se haga una sola vez.	Con el acompañamiento, se reconocen y formalizan las capacidades de la empresa y desde Gestión Humana se definieron perfiles de cargo de producción y comercial, esto brindó claridad en las responsabilidades, que generalmente se confunden en el día a día, porque contamos con un equipo que siempre da todo y está dispuesto, pero es empírico, pero con el acompañamiento mejoro sus capacidades para llevar y analizar datos, para hacer planes de mejorar y sobre todo para analizar problemas diarios y buscar soluciones pidiendo ayuda cuando se necesita.

Extensionistas del programa piloto de Extensión Tecnológica

Significados negociados por los extensionistas de GH de las empresas. Practica 2. En

esta práctica la participación de los líderes de GH es notoria en el análisis de perfiles desde el Core Business, de las responsabilidades según la cadena de valor para el mejoramiento de la ventaja competitiva de la empresa. Entre los significados destacados se puede considerar el reconocimiento del valor de orientar todos los procesos y acciones desde la estrategia de la

empresa. Y la concepción de persona desde su talento y valor humano. El concepto y aplicación del enfoque sistémico para generar trabajo en equipo y mejorar capacidades en los líderes. Ver tabla 18.

Tabla 18. Significados negociados por los extensionistas GH. P2

G1	G 2
Participación	
El líder de Gh, logra identificar a que se refieren las competencias y como estas se deben alinear con los objetivos de la organización. Y empiezan a revisar sus perfiles, este proceso define roles críticos principales que luego amplía. Logra revisar sus perfiles ya con una visión de competencias y responsabilidades desde el enfoque estratégico y no solo de manera funcional o por cumplir requisito	Se definieron dos perfiles críticos de producción y mercadeo de manera conjunta, para la apropiación de la metodología que estuvo acompañada de una asistente para asegurar la gestión de herramientas y documentación de actividades. Con el proceso también se alinea al proceso de selección y al plan de desarrollo con ejercicios prácticos en la realidad de la empresa.
Cosificación	
Se identifican las competencias de la empresa y se logran identificar las competencias individuales como contribuyen a las competencias core y como se derivan los diferentes perfiles.	En este punto el mayor cambio se observó en la forma de pensar de las personas desde el aporte de su talento y capacidades, para mejorar las competencias individuales y las de la empresa a partir de quienes las poseen y las han desarrollado.

La empresa como comunidad según los extensionistas de GH. Practica 2. Los

extensionistas acuerdan que las empresas se apropiaron del core y alinearon las competencias, esta práctica implementadas permite enfocar sus esfuerzos conjuntos creando relaciones coordinadas y complementarias para la claridad y responsabilidad de los roles. Además permitió alinear los subprocesos de Gestión humana desde un enfoque estratégico y con aporte a la cadena de valor. Ver tabla 19.

Tabla 19. La empresa como comunidad desde los extensionistas GH. P2

LGH1	LGH2
Compromiso mutuo	
Con la implementación el compromiso se extiende a la empresa y posibilita el desarrollo o mejoramiento de competencias de análisis de problemas y de pensamiento sistémico frente a la empresa.	El líder de gestión humana recibió de manera abierta y con gran compromiso las practicas realizadas, logra atraer y hacer participar a los otros líderes y acompañarlos en mejorar las competencias de análisis de datos y análisis sistémico con la participación en las reuniones gerenciales.
Empresa conjunta	
Con la implementación el compromiso se extiende a la empresa y posibilita el desarrollo o mejoramiento de competencias de análisis de problemas y de pensamiento sistémico frente a la empresa.	La apropiación de la metodología es el resultado del trabajo de la empresa conjunta y esto también mejora las competencias de los participantes y de la empresa sobre todo en capacidad de análisis sistémico y estratégico.
Repertorio compartido	
todos miembros de la familia, quienes asumieron una mentalidad de aprendizaje continuo y lograron mejorar sus capacidades gerenciales y de liderazgo	La empresa adapta su forma de pensar acerca de la gestión por competencias y logra alinearlas de manera que fortalezca el core a través del desarrollo de prácticas de mejora.

5.3. Práctica 3. Estructura de la empresa para el logro estratégico

Líderes o personas responsables de Gestión Humana LGH

Significados negociados por los líderes de GH en las empresa. Practica 3. Los líderes de Gestión Humana acuerdan que la práctica clarificó las responsabilidades puesto que por diferentes razones en las dos empresas se confundían: en E1 por los roles familiares y en E2 debido a que cuatro líderes gestionan todos los procesos. Ver tabla 20.

Tabla 20. Significados negociados por los líderes GH. P3

LGH 1	LGH 2
Participación	
La estructura de la empresa cuenta con capacidades y disposición pero no tenía claros los roles, se confundían con las relaciones familiares La empresa redefinió su estructura para clarificar las responsabilidades de los roles y esto fortaleció la estructura para responder a la consecución de los objetivos estratégicos. Aunque todavía se denominan áreas, en la aplicación funciona por procesos con enfoque sistémico y comunicación permanente.	La empresa redefinió su estructura para clarificar las responsabilidades de los roles y esto fortaleció la estructura para responder a la consecución de los objetivos estratégicos.
Cosificación	
Aunque seguimos los cuatro creo que ahora somos más estratégicos porque delegamos lo más que podemos y que es muy operativo. y el gerente cada vez delega más y nos hace participar, por ejemplo ahora yo manejo las reuniones con los operarios que eso lo hacía él.	Con la alineación estratégica y buscando la participación de todos, hemos delegado y definido las responsabilidades de los procesos,

La empresa como comunidad según los líderes de GH. Practica 3. Desde la definición de la estructura los líderes evidencian en sus relatos la participación fundamentada en la comunicación entre procesos como elemento estratégico del enfoque por procesos y cadena de valor. Ver tabla 21.

Tabla 21. La empresa como comunidad desde los líderes de GH. P3

LGH1	LGH2
Compromiso mutuo	
Mirar la comunicación como aspecto clave de participación y la necesidad de planificar, ejecutar, verificar e implementar mejoras continuas desde datos reales y confiables.	Buscando la participación de todos, hemos delegado y definido las responsabilidades de los procesos, aunque seguimos los cuatro creo que ahora somos más estratégicos porque delegamos lo más que podemos y que es muy operativo. Y el gerente cada vez delega más y nos hace participar.
Empresa conjunta	
Se realizan reuniones entre procesos y a nivel gerencial con todos los procesos para revisar los resultados del cumplimiento de KPI, análisis de desvío de metas y planes de acción. Participación en las reuniones de análisis de indicadores que fomenta la comunicación entre procesos y en todos los niveles.	Pero cuando comprendimos el porqué, creo que todos o la mayoría nos comprometimos. Además nos servía para controlar nuestras propias tareas y resultados.
Repertorio compartido	
La importancia de trabajar en equipo.	Ahora se hacen las cosas buscando que todos participemos, se comunica a todos y nos preocupamos porque todos entiendan, se hacen las reuniones con objetivos claros y organizamos mejor los análisis.

Gerentes de las empresas G

Significados negociados por los gerentes de las empresa. Practica 3. Desde los gerentes la practica permitió formalizar los roles para trabajar en equipo con la claridad de cada líder respecto a sus aportes y responsabilidades.

Tabla 22. Significados negociados por los gerentes. P3

G1	G 2
Participación	
La estructura organizacional actual ya se encuentra formalizada a partir de la intervención del programa de Extensión Tecnológica. Hemos ido cambiando nuestra mentalidad, y lo otro que hemos hecho es pues, que ya todos no hacen de todo, sino ya hay personas que se encargan o son dueñas de sus procesos (...)	Apoyándonos en un equipo de producción, un equipo operativo y un recurso humano formado y capacitado que permiten la toma de decisiones rápidas”.
Cosificación	
Debido al proceso sistémico generado en la empresa, en donde cada área trabaja en función del cumplimiento de sus metas estratégicas y los objetivos de la gerencia, se ha generado una cultura de ahorro multinivel que ha llevado a la mejora de los kpi's y los signos vitales	Involucrar realmente a todo el personal dentro la estrategia de la empresa (...)

La empresa como comunidad según los gerentes de las empresas. Practica 3: desde la práctica que implica el análisis de la cadena de valor y la gestión por procesos, los gerentes en sus relatos evidencian en este punto la articulación de las prácticas de mayor impacto. Así, nombran las reuniones gerenciales, el análisis de KPI, y la claridad de la responsabilidad de los líderes en las actividades. Ver tabla 23.

Tabla 23. La empresa como comunidad desde los gerentes. P3

G1	G2
Compromiso mutuo	
Entonces... ya sabemos que cada uno debe aportar y el aporte que hace, va a afectar a todos los demás, a todas las demás áreas.	El compromiso es alto, porque se está analizando profundamente cuáles son las causas que hacen que se den, y hay compromiso de la gerencia para los recursos, para ver si estamos atacando el problema.
Empresa conjunta	
Entonces fíjate que ya hay una cuestión, digamos, también de fuerzas, donde cada uno tiene que, sostener su parte y tiene que sustentarla para que los demás también le aprueben.	Cuando las involucramos para que opinen y se hace un análisis en equipo se dan resultados valiosísimos.
Repertorio compartido	
Es que la gerencia aquí pues no funciona en un escritorio (...) esta es la oficina donde nos reunimos todos. Entonces pues que se llame gerencia es algo como dicen, accidental, porque ya venía esa costumbre, pero al final, es un sitio donde, digamos, podemos... llegar a acuerdos, donde podemos... hacer planeaciones, donde podemos analizar datos, donde podemos... mejorar, al fin de cuentas.	Estamos en la cultura de las reuniones y de mediciones. Si ven una situación anómala la atacan y ya es del día al día.

Extensionistas del programa piloto de Extensión Tecnológica.

Significados negociados por los extensionistas de GH en las empresas. Practica 3.

Los fragmentos de los extensionistas corroboran el lenguaje de líderes de GH y de gerentes cuando describen las actividades realizadas desde lo conceptual y describiendo el proceso de articulación de las prácticas de alineación estratégica, modelo por competencias, estructura e incluso aparece la cultura de seguimiento y control de manera transversal con la recogida de datos y reuniones de análisis de datos. Ver tabla 24.

Tabla 24. Significados negociados por los Extensionistas. P3

EGH 1	EGH 2
Participación	
Con una mirada desde el Core Business y las capacidades identificadas ubican su responsabilidad y aporte desde lo técnico y personal al mejoramiento de la ventaja competitiva de la empresa. Esto posibilita definir las características de las personas que conforman la empresa.	Se revisó la cadena de valor para asegurar que cada proceso crítico tuviera un responsable, empodera al líder de gestión humana para que apoye en producción el liderazgo de la recogida de datos.
Cosificación	
Se realiza la revisión de la estructura y la cadena de valor, esto genera la estructura adaptada con definición de roles estratégicos y responsabilidades que brindan una organización más clara para el logro de objetivos de la empresa.	Con la redefinición de la estructura, se genera una nueva participación que involucra al equipo de nivel medio. La estructura establece la comunicación abierta en los diferentes procesos y niveles para el logro de objetivos estratégicos.

La empresa como comunidad según los Extensionistas de GH. Practica 3. Con la redefinición de la estructura y mejor claridad en las responsabilidades según el aporte de valor, se genera interés y una nueva participación que involucra al equipo de nivel medio. Comprender y aplicar la metodología desde el enfoque de procesos y cadena de valor establece la necesidad de comunicación abierta para el logro de objetivos estratégicos. Ver tabla 25.

Tabla 25. La empresa como comunidad desde los extensionistas GH. P3

EGH1	EGH2
Compromiso mutuo	
Con el análisis de la cadena de valor y la estructura la familia empresaria define y asume las responsabilidades de sus roles.	Con la implementación de las prácticas el compromiso mutuo se fortalece y es guiado por la estrategia que configura objetivos comunes formalizados y medibles para evaluar resultados.
Empresa conjunta	
Después se empieza a identificar estas líneas de mando cómo funcionan como aportan a los objetivos también y empieza a cambiar un poco la concepción netamente funcional y más estructural de para que se tiene la estructura y como soporta realmente el logro de los resultados y como se alinea en cada una de las partes de la estructura. Se logra por el compromiso de la gerencia con el programa.	Se definieron responsabilidades para los roles críticos para asegurar la alineación de la estructura con la cadena de valor, es decir que los roles claves cuenten con una persona que asuma la gestión estratégica, por ejemplo Gestión humana y producción, porque el comercial si tenía claro este rol pero de manera aislada.
Repertorio compartido	
Empieza a cambiar un poco la concepción netamente funcional y más estructural de para que se tiene la estructura y como soporta realmente el logro de los resultados y como se alinea en cada una de las partes de la estructura.	Después se empieza a identificar la importancia de la medición pero no solo medir por medir si no que se hace con esa medición, como se hace seguimiento y los planes de acción derivados para qué. Ya dentro de los líderes se identificaba un interés no solo por llevar el indicador, si no como mejoramiento de competencias o aprendizaje.

5.4. Práctica 4. Fomento de la cultura organizacional (seguimiento y control).

Líderes o personas responsables de Gestión Humana LGH

Significados negociados por los Líderes de gestión Humana de las empresas.

Práctica 4. Los líderes del proceso significan la práctica en relación al aporte que les brinda para el análisis de problemas y medir resultados los resultados de la planificación estratégica.

Reconocen el valor de la metodología para la toma de decisiones y expresan la articulación de las prácticas en la gestión. Ver tabla 26.

Tabla 26: Significados negociados por los líderes de las empresas.P4

LGH 1	LGH 2
Participación	
Contar con una participación sistémica con objetivos comunes para los líderes de los procesos, con logro de objetivos definidos y mayor autonomía en la toma de decisiones; logrando movilidad en las prácticas de Gestión por competencias, Desarrollo de talento humano y Clima Organizacional.	Todos estamos registrando los tableros de KPI, y hacemos los análisis de desvío de meta, fue importante aprender a definir metas y buscar como cumplirlas cuando el indicador se desvía, todos nos apoyamos para el análisis de problemas, como yo estaba antes en producción y conozco la empresa apoyo lo que más puedo en esto. Estoy pendiente para que los otros lo hagan, estamos progresando en esto.
Cosificación	
En realidad, se obtuvieron grandes logros en cuanto (...) analizar los datos, hacer planeación de lo que se va a hacer, mirar cuáles actividades se van a hacer a partir de la planeación. Los indicadores, nos muestran qué impactamos y que planes de mejora hay que adoptar; es una herramienta productiva que se puede aplicar.	Estamos aplicando la metodología de medición, es claro cómo se mide y como esto nos permite llevar unos KPI, que aunque al principio costo trabajo, ahora nos permite evaluarnos como proceso y como empresa para saber que se tiene y qué hacer con eso o si lo estamos haciendo bien...los resultados muestran esa parte.

La empresa como comunidad según los líderes de GH. Practica 4. Los fragmentos evidencian la realización de actividades contenidas en la práctica; el compromiso mutuo para el registro de datos, definición de metas, análisis conjuntos y participación en las reuniones gerenciales. Las actividades se nombran desde el hacer como empresa conjunta y reflejan los repertorios compartidos cuando explican el objetivo de la práctica hacia la verificación y logro de objetivos con el cumplimiento de metas y planes de acción. Ver tabla 27.

Tabla 27. La empresa como comunidad desde líderes de las empresas. P4

LGH1	LGH2
Compromiso mutuo	
Por el análisis realizado la empresa está evaluando estrategias para el año 2016. A pesar que los expertos aseguran que este año las ventas van a tender a la baja, nos hemos mantenido, obteniendo un buen resultado en las ventas para el exterior respecto al año anterior	Todos estamos registrando los tableros de KPI, y hacemos los análisis de desvío de meta, fue importante aprender a definir metas y buscar como cumplirlas cuando el indicador se desvía.
Empresa conjunta	
Definir indicadores de medición para todos los procesos. Realizar análisis sistémico de objetivos y establecer las metas y acciones con la participación de todos los líderes de proceso. Participación integral de todos sus procesos para el logro de los objetivos; revisando periódicamente sus logros por medio de indicadores y su alineación con su plan estratégico.	Todos nos apoyamos para el análisis de problemas y presentamos cada proceso en las reuniones gerenciales
Repertorio compartido	
La cultura de trabajo en equipo, con búsqueda de acciones que involucren en forma sistémica la participación de los líderes de proceso.	fue importante aprender a definir metas y buscar como cumplirlas cuando el indicador se desvía, todos nos apoyamos para el análisis de problemas y presentamos cada proceso en las reuniones gerenciales

Gerentes de las empresas. G

Significados negociados por los gerentes de las empresas. Práctica 4. Para la gerencia la práctica recoge las anteriores, destacan la participación activa de los líderes de proceso con aportes que antes no se presentaban, resaltan el reconocimiento de capacidades de su equipo de apoyo y describen las actividades que la empresa está realizando como una forma de instaurar cultura, es decir lo significan como algo que debe quedar en las prácticas cotidianas de la empresa. Ver tabla 28.

Tabla 28: significados negociados por los gerentes de las empresas.P4

G1	G 2
Participación	
Se ha acrecentado el compromiso por el plan de mejora en los miembros del equipo, Pues todas las personas están haciendo análisis más profundos de sus áreas, están prospectando y adicionalmente estamos haciendo reuniones conjuntas de diferentes áreas en que participan otras áreas para temas específicos que no son de su área y sin embargo los aportes son bien importantes porque, miran las cosas desde otra óptica y dan aportes que antes no se daban	El Comité Gerencial es muy útil porque antes tomaba la decisión una sola persona; uno desestima el conocimiento de personas que, aunque sean empíricas, tienen un conocimiento a través de la experiencia; cuando las involucramos para que opinen y se hace un análisis en equipo se dan resultados valiosísimos”. ”Estamos en la cultura de las reuniones y de mediciones. Si ven una situación anómala la atacan y ya es del día al día”.
Cosificación	
Gracias a los tableros control, (la empresa) ha presentado mejoras en la ejecución de sus procesos. Los tableros han sido un instrumento de control que han permitido dar un mejor manejo a los presupuestos. Se ha acrecentado el compromiso por el plan de mejora en los miembros del equipo, empezando por el gerente. Este plan se ha fusionado con las prácticas sanas que se habían adoptado desde antes, para mejorarlas. Adicionalmente, se ha hecho más énfasis en los planes de mejora continua para ser más competitivos.	(Se refiere a los KPI) Resulta que tienen un fondo, permitiendo tomar acciones, analizando el problema y estructurando un plan de acción para contrarrestar las acciones negativas. Con esta metodología se pueden tomar decisiones rápidamente, ya que anteriormente nosotros nos demorábamos mucho en la toma de decisiones”.

Gerentes de las empresas.

La empresa como comunidad según los gerentes. Práctica 4. Los gerentes asumen la responsabilidad y el compromiso de apropiar la practica en la cultura de la empresa, esto se evidencia en la participación conjunta de los líderes y gerencia para realizar las actividades y dar cuenta de ellas en los análisis que se presentan en las reuniones de tipo gerencial. Ver tabla 29.

Tabla 29. La empresa como comunidad desde los gerentes. P4

G1	G2
Compromiso mutuo	
El compromiso es alto, porque se está analizando profundamente cuáles son las causas que hacen que se den, y hay compromiso de la gerencia para los recursos, para ver si estamos atacando el problema. La continuidad que se le ha dado a este programa busca integrar todos los procesos de la compañía y se está logrando.	El mercado está cambiando bruscamente y tenemos que apoyarnos en este tipo de metodologías que nos muestran claramente cómo van las cosas y para dónde va la compañía, apoyándonos en un equipo de producción, un equipo operativo y un recurso humano formado y capacitado que permiten la toma de decisiones rápidas”.
Empresa conjunta	
Entonces creamos también un sistema de evaluación que empezamos a utilizar ya a mediados más o menos del año pasado y nos ha redundado en que poco a poco iremos escogiendo personas cada vez mejores dentro de la organización. Por eso es el aporte tanto, que tú dices por qué ha habido esa mejoría en financiera.	(se refiere a las personas) Cuando las involucramos para que opinen y se hace un análisis en equipo se dan resultados valiosísimos. Estamos en la cultura de las reuniones y de mediciones. Si ven una situación anómala la atacan y ya es del día al día.
Repertorio compartido	
No le dábamos tanta importancia al recurso humano. Entonces, ¿qué ha ido pasando? Hemos ido cambiando nuestra mentalidad (...) ya hay personas que se encargan (...) de sus procesos, entonces hay una persona dueña del proceso comercial, hay otra persona dueña del manejo de la información, del proceso financiero, contable y todo eso (...)	Las lecciones aprendidas son: 1. La cultura de medición.2. Logramos dar capacitación técnicamente a un equipo empírico, en análisis de situación de mejora.3. Resultados obtenidos de acuerdo a un problema y que se pueden mejorar de acuerdo a un análisis

Extensionistas del programa piloto de extensión Tecnológica.

Significados negociados por los extensionistas de GH en las empresas. Practica 4. Para los extensionistas los líderes de proceso y gerentes se apropiaron de las actividades e implementan la práctica comprendiendo el objetivo y aporte para instaurar y consolidar una cultura de medición al logro de objetivos estratégicos. Evidencian la cosificación de conceptos y artefactos en sus acciones conjuntas de recogida de datos y análisis de resultados. Ver tabla 30.

Tabla 30. Significados negociados por los extensionistas GH. P4

EGH 1	EGH 2
Participación	
Participación integral de todos sus procesos para el logro de los objetivos; revisando periódicamente sus logros por medio de indicadores y su alineación con su plan estratégico.	La participación fue gradual, pero se consiguió en los líderes y en gran parte de colaboradores de nivel operativo, esto se evidenció en el cumplimiento para la recogida de datos y en la realización de reuniones de tipo gerencial.
Cosificación	
La empresa define las responsabilidades, objetivos y metas y asume la implementación de las prácticas con la gestión de tableros y la participación activa desde el entendimiento del aporte de valor para la empresa.	Es muy diciente el logro en esta empresa, se logró vincular a todas las personas desde el nivel operativo en la toma de datos y gestión a la vista para desplegar la información, los líderes entendieron la metodología de registrar y analizar datos para la solución de problemas y aportar con planes de acción al logro de resultados.

La empresa como comunidad según los Extensionistas de GH. Practica 4. Para los Extensionistas el comportamiento grupal de gerencia y líderes para realizar las actividades propuestas de gestión de tableros, análisis individuales y sistémicos evidencian la apropiación de la práctica, destacan el compromiso de la gerencia y todos los involucrados.

Un aspecto importante a resaltar es que describen como poco a poco la empresa instaure las prácticas de seguimiento y control para generar la cultura de medición con sus problemas reales y articulando los procesos para mejorar la gestión gerencial con los nuevos repertorios compartidos y reconocidos por el equipo gerencial. Ver tabla 31.

Tabla 31. Empresa como comunidad desde los extensionistas. P4

EGH1	EGH2
Compromiso mutuo	
Todos los líderes de proceso se involucran en las actividades de seguimiento y control, el proceso es apropiado y liderado por la gerencia.	Yo diría que se fortaleció la comunicación y el trabajo conjunto direccionado al análisis de problemas y solución de problemas con hechos y datos para la toma de decisiones participativa.
Empresa conjunta	
La empresa logra implementar las actividades de recolección de KPI, análisis de desvío de metas y planes de acción y reunión gerencial dentro de sus prácticas de gestión conjunta.	La empresa se alinea con las prácticas para generar soluciones orientadas y con bases reales para el aprendizaje y la mejora continua esto posibilita espacios de interacción que poco a poco consolidan la cultura de medición desde el entendimiento de la ganancia para obtener resultados planificados y ejecutados con la participación de todos los involucrados a nivel gerencial.
Repertorio compartido	
Contar con una participación sistémica con objetivos comunes para los líderes de los procesos, con logro de objetivos definidos y mayor autonomía en la toma de decisiones.	La empresa conoce y aplica una metodología que le permite revisar periódicamente el contexto, su situación real y como planificar acciones para direccionar estrategias a partir de hechos y datos. La empresa comparte una forma de hacer las cosas con bases reales y buscando oportunidades de reinventarse.

5.5. Cambios Observados por otros involucrados en el programa piloto de Extensión Tecnológica.

En este aparte se presentan algunos fragmentos que corroboran los resultados encontrados en lo explicitado por los participantes de las dos empresas abordadas. En este sentido se destaca la significación de involucramiento que describe una líder de producción y de Gestión Humana cuando se reconoce su aporte de valor como persona en los resultados de la empresa, este es un elemento que llama la atención teniendo en cuenta que manifiesta que la

empresa tiene programa de compensación económica, pero a partir del programa con la implementación de prácticas se da el cambio de percepción de persona en la gerencia y en la empresa. Ver tabla 32

Tabla 32. Relato lider de producción

Líder de producción y Gestión Humana en una empresa del Valle del Cauca

(....) solamente nada más cuando arrancamos nosotros, dejar eso claro, que ellos nos dijeran a nosotros qué tan importantes éramos nosotros dentro del proceso, es un punto de partida que hizo que cambiaran muchas cosas en la mentalidad, tanto del gerente como de cada uno de nosotros”

Entonces, pues eso es lo importante y don A cambió mucho su forma de pensar, y ya comenzó a darle, a cada uno le da, la importancia que se debe, porque antes no, o sea lo que yo digo, él hacía unos reconocimientos monetarios y económicos y siempre se han tenido porque es así, pero no había reconocimiento, ahora dice, venga es que usted esto, él se sienta y dice usted ha mejorado.... cambio muchísimo, o sea muchísimo” el no hacia eso antes”

Esto se observa en el registro de datos en planta, ahora ellos entienden para que lo hacemos y como los líderes debemos mostrar resultados por todos a la empresa. Y sobre todo en las reuniones gerenciales, ahora todos los líderes participan y creo que se mira con más respeto a GH. Ya no solo me dicen de contrataciones, ahora me preguntan qué podemos hacer para mejorar esto o aquello en relación a los trabajadores”

Un extensionista diferente a los que abordaron las empresas del estudio corrobora el interés y compromiso de los líderes de Gestión Humana para asumir el rol de liderazgo que propone el modelo de gestión para el proceso, destaca el esfuerzo para convocar la participación y liderar las actividades propuestas. Otro punto a resaltar es el logro de una nueva visión de Gestión Humana desde las gerencias y otros líderes de proceso para posicionarla en un nivel más estratégico. Finalmente, para el estudio es de gran aporte el dato de que en algunas empresas los líderes de Gestión Humana no lograron el propósito pero apropiaron la metodología para su

proceso porque esto indica que en estas personas se mejoraron las capacidades estratégicas del rol que le permiten desenvolverse en los nuevos contextos de trabajo. Ver tabla 33

Tabla 33. Relato Extensionista de GH, Cundinamarca

Extensionista de Gestión Humana Cundinamarca
De todas maneras creo que se logró no solo de las personas a cargo del talento dentro de la organización, si no desde las gerencias un cambio importante en como la gestión del talento humano se ve en la empresas, yo creo que varias de las prácticas que se trabajaron se implementaron en buena medida dentro de la organización y se les vio frutos y se les vio la importancia de implementarlas en las empresas las cabezas de GH indudablemente lo tomaron muy bien implementaron buena parte de ellas y algunas también les causaron frustración cuando no encontraban ecos, cuando iban a implementar y los demás líderes no la entendían pero aun así volvían y lo intentaban hasta lograr el consenso, esto cuando había apoyo de la gerencia, en las empresas que no había tanto compromiso los líderes de GH claudicaban pues fueron muy pocas pero en buena parte los casos de las empresas si se preocuparon por implementar y aplicar las prácticas, esto se dio porque encontraron resultados rápido por ejemplo más claridad en la selección o como dirigir capacitaciones, o mejorar indicadores analizar problemas etc. Los que tuvieron dificultades en el despliegue por poco apoyo lo apropiaron para su proceso por ejemplo.

A continuación se presentan, algunos fragmentos extraídos de las entrevistas realizadas por el CNP, a los gerentes de las empresas al finalizar la fase de implementación de la modalidad individual este aparte corrobora la información brindada por los participantes en el estudio, en cuanto a cambios logrados en la intervención. Ver tabla 34

Tabla 34. Fragmentos de Relatos Gerentes

<p>Gerente empresa Valle del Cauca</p> <p>“El principal aporte que nos hizo a la empresa la intervención del CNP con el programa de Extensionismo es ayudamos a crear cultura. Nosotros teníamos una empresa con procesos, certificada, pero no habíamos logrado hacer que los operarios, generaran una cultura al cambio, al registro y a la medición”.</p> <p>“Ha sido muy importante para nosotros ya que veníamos de una formación muy empírica, sin ninguna organización; Ha sido de gran importancia para nosotros adoptar ese modelo de organización.</p> <p>Es de gran importancia para uno poderse organizar, llevar mejor las cosas, tanto administrativa como tecnológicamente; es muy importante para cualquier empresa que le haga falta esa formación ya que nos forma mejor como administradores.</p> <p>Desde el momento que empezamos hemos venido observando y sintiendo la transformación de los conocimientos de antes a hoy, es muy diferente ya la forma de pensar, hay un cambio positivo.”</p>
<p>Gerente empresa Eje cafetero</p> <p>“El resultado es muy positivo porque podemos observar todos los indicadores que entrelazan los diferentes procesos hacia un objetivo final que es la estabilidad de la empresa en crecimiento.</p> <p>Para resaltar durante este proceso es el tema del enfoque de la estrategia y del Core Business, este análisis es básico para centrar a la organización en lo que está haciendo hoy y en lo que debe y puede proyectarse hacia adelante.</p> <p>Los indicadores que están bajo efectos de medición en los diferentes procesos son los adecuados, somos financieramente muy dedicados a mirar la generación de valor, y nuestra opinión es que todos estos indicadores y el enfoque sistémico fueron clave para que nuestro valor de trabajo fuera mejor y podamos cumplir con nuestra misión y visión como empresa...”</p>

Hasta este punto se presentan los resultados obtenidos a partir de la organización de la información en las categorías de análisis que presentan los significados negociados y los repertorios compartidos en la interacción de las dos comunidades de Práctica.

6. Análisis y discusión.

Prácticas de mayor impacto en los resultados.

El análisis de los relatos de los sujetos entrevistados corrobora los hallazgos de los grupos de discusión realizados con los extensionistas acerca de las prácticas de Gestión Humana que tuvieron mayor influencia en los resultados de las dos empresas abordadas. Entre los resultados se identifican como prácticas de mayor impacto para el mejoramiento de la productividad, competitividad y rentabilidad, las correspondientes a la alineación estratégica y cultura de seguimiento y control en primer lugar, seguidas por la definición o redefinición de la estructura de la empresa y la gestión por competencias respectivamente. Se destaca que cada una es central en los aspectos relacionados al modelo de gestión gerencial que en su praxis parte del modelo sistémico y el ciclo Demning en el aprender haciendo en interacción, como lo plantea Wenger, (2001) para el aprendizaje social desde la noción de Comunidades de Práctica, por lo que influye a los otros procesos.

A nivel del proceso de Gestión Humana el despliegue de la estrategia hasta el nivel operativo se presenta como clave para la participación y consolidación de acciones conjuntas realizadas de manera intencional para obtener logros comunes. El seguimiento y control complementa la acción de planeación y ejecución de prácticas de mejora propuestas por el programa de Extensión Tecnológica debido a su enfoque de evaluación de resultados y participación del equipo gerencial en la toma de decisiones a partir de hechos y datos. La definición de la estructura logra aclarar las responsabilidades de los roles cubriendo los

procesos identificados de mayor aporte de valor para la estrategia de la empresa, el modelo de gestión por competencias articula el Core Business identificado por la empresa al desarrollo y potenciación de las mismas en el talento humano para dirigir los programas de mejoramiento de capacidades y compensación, sumado el plan de evaluación de resultados de procesos y personas.

La práctica de alineación estratégica. Según los resultados, permite la comprensión de las capacidades y filosofía de la empresa para atribuir el valor necesario a “lo que se hace” y “lo que se quiere hacer”, es decir que genera el compromiso mutuo de la empresa conjunta con un repertorio compartido para el logro de objetivos estratégicos, esta significación facilitó y motivo a los gerentes y líderes de proceso a seguir los protocolos de las actividades propuestas en los planes de mejora para adaptarlas a las que ya realizaba la empresa. En este sentido las dos empresas contaban con reuniones de tipo gerencial enfocadas a los indicadores del sistema de Gestión de calidad, factor que facilitó que durante la intervención aprendieran a aplicar en la práctica el análisis sistémico de resultados y mejoramiento continuo que requiere realizar actividades individuales y conjuntas de análisis de datos y hechos para identificar problemas desde su causa raíz y generar planes de acción correctivos o verificar su impacto positivo para estandarizar procesos y asegurar resultados.

Entre los significados contruidos desde la gerencia se destaca la práctica de la alineación estratégica como la manera de gestionar desde el planear, ejecutar y verificar para formalizar y documentar el camino con posibilidades de mejora continua para la empresa en

el corto y mediano plazo. A corto plazo desde la propuesta de intervención con las prácticas de mejora priorizadas en cada proceso y a mediano plazo con los corredores y estrategias definidos según el análisis de afuera hacia adentro que involucra el valor que el cliente atribuye al producto o servicio y las condiciones del sector autopartista en el país y el mundo y desde adentro con la definición del Core Business y las capacidades de la empresa en cuanto a lo tangible (infraestructura, tecnología, estructura etc) y lo intangible (conocimiento, competencias del talento humano, identidad etc)

Otro significado evidenciado en las percepciones de los gerentes entrevistados es el reconocimiento de su desconocimiento de la metodología y el valor que aporta a su gestión gerencial. De manera general expresaron que la aplicación de la metodología a las condiciones y situaciones reales de la empresa, les permitió planificar y proyectarse desde un plan estratégico que puede ser revisado en cualquier momento para responder a las exigencias y cambios inesperados del entorno.

El proceso para establecer la situación real de la empresa es explicado por los gerentes y líderes a partir de los resultados del análisis de los KPI de todos los procesos a nivel individual o por proceso y a nivel colectivo en las reuniones gerenciales, esto asegura la ejecución del plan estratégico definido, que una vez alineado a todos los procesos y las personas orienta las acciones con objetivos y metas. La metodología del PHVA de manera integral posibilita verificar los resultados de impacto de manera rápida con hechos y datos, (Indicadores clave de gestión o KPI), estandarizar los aciertos o corregir los desvíos de meta para lograr la mejora continua. Para los líderes significó, la claridad en sus responsabilidades

y roles para direccionar sus procesos de manera conjunta hacia los objetivos de la empresa desde la participación activa en los asuntos estratégicos de la empresa.

La práctica de estructura de la empresa. Fue clave, según los entrevistados debido a que en su implementación obliga el análisis conjunto de la cadena de valor, esto permite asignar una persona responsable para cada rol crítico con la claridad en responsabilidades para el aporte de valor. En el caso de Gestión Humana, fomenta el liderazgo del proceso para que las actividades de cada práctica propuesta se ejecuten orientadas al plan estratégico de la empresa con la participación de todo el equipo de apoyo, acción que mejora las competencias de análisis sistémico y estratégico. Además, teniendo en cuenta que las PyMES se caracterizan por ser empresas familiares o de estructura limitada, esto también aporta a las primeras en la diferenciación de responsabilidades y espacios para la familia empresaria y en las segundas asumir la Gestión Humana con un enfoque más estratégico que funcional. En este punto es importante destacar el enfoque de socio estratégico que propone el programa (Ulrich (1998) al líder de Gestión Humana como responsable de promover la comunicación y liderar la cultura de medición y cambio en la organización.

La práctica de modelo de Gestión por competencias para el desarrollo humano.

Permitió conciliar el concepto de competencia y ventaja competitiva asociada al Core Business como elemento fundamental del valor que asigna el cliente a lo que ofrece la empresa y desde éste, alinear el talento humano para mejorar las capacidades reconocidas por los clientes internos y externos. También focalizó los subprocesos de Gestión Humana a la estrategia y capacidades de la empresa desde el talento humano con la significación y el sentido otorgado por los gerentes

y sus líderes a la definición de persona desde su propia razón de ser o Core Business, que contenido en la misión y visión delimita lo que requiere la empresa de las personas para el encaje técnico y cultural.

Así, la claridad en el centro de valor y en las capacidades con que cuenta la empresa facilita no solo la identificación de las competencias técnicas, si no las del saber ser que son más difíciles de conseguir dado implican características de la personalidad necesarias para integrarse a las dinámicas sociales de trabajo y mejorar el valor del cliente. Lo anterior convoca a una nueva concepción del ser humano como fuente de potencialización de las competencias de la empresa y genera el interés de la gerencia para mejorar la participación y recibir aportes de su equipo en los espacios formales de análisis de la situación de la empresa, esto promueve el compromiso mutuo de los líderes de proceso, y el mejoramiento de capacidades y competencias gerenciales.

La práctica de cultura de seguimiento y control. Contenida en el componente de cultura organizacional, cumple uno de los objetivos del programa de Extensión Tecnológica en el sentido de instaurar las actividades necesarias para que las empresas experimenten y validen en aprendizaje social, las ventajas de una cultura de medición. Con las actividades conjuntas entre líderes de proceso y extensionistas, las empresas conocieron y validaron “el para qué” de los indicadores clave de medición KPI, en el proceso aprendieron el registro de datos en los tableros de seguimiento y control, definieron metas para cada indicador según el plan estratégico y objetivos del proceso. También realizaron análisis de problemas y planes de acción que impactaron los desvíos de metas y mejoraron el desempeño de los indicadores. Estos resultados

llevaron a gerentes y líderes de procesos a significar la práctica como cultura de seguimiento y control al logro de resultados a partir de hechos y datos.

Los significados negociados

Acudiendo a las categorías de análisis definidas desde la noción de comunidades de práctica (Wenger, 2001), se presentan los análisis de resultados que posibilitaron caracterizarlas, dentro de la interacción de las dos comunidades de práctica.

La cosificación. Como categoría de interpretación, permite identificar las abstracciones y artefactos construidos que sugieren la significación y validación conceptual desde la práctica misma de gerentes y líderes. La noción de práctica aplicada a nivel empresarial refleja aspectos propios del proceso como la aplicación real del análisis sistémico y estratégico para leer la situación de la empresa articulada siempre al valor del cliente. La cosificación, también implica los instrumentos desarrollados que documentan el paso a paso del proceso realizado y mantienen al alcance de las empresas los métodos utilizados en la implementación. Los símbolos, que aunque parecen simples como incorporar el logo de la empresa en los documentos elaborados o marcar el nombre del líder del proceso y el objetivo en los planes de acción imprimen el carácter de responsabilidad y evidencian su identificación con el rol y con la empresa.

En las herramientas elaboradas durante la implementación incorporan términos y conceptos (Plan estratégico, Core Business, corredores estratégicos, objetivos estratégicos, tableros de KPI, competencias core, el OEE (indicador de eficiencia de la planta) etc.) que conforman el lenguaje apropiado en la negociación y validación de significados.

Los significados. Se construyeron a partir del compromiso y participación del gerente y líderes de la empresa en interacción con el equipo de extensionistas del programa. Según las abstracciones identificadas, en las dos empresas abordadas es claro que su gestión intuitiva requiere incorporar nuevos elementos a sus prácticas de gestión para responder a las exigencias del medio con oportunidades establecidas en los nuevos corredores estratégicos definidos y a los cuales se orientan las prácticas del plan de mejora, por ejemplo desde mercadeo con nuevos productos, nuevos canales o nuevos clientes.

En síntesis, según los criterios de Comunidad de Práctica (Wenger, 2001) en la relación que comparte un momento y espacio específico entre la comunidad de práctica interna (empresa) y la comunidad de práctica externa especializada (Programa Piloto de Extensión Tecnológica) se lograron caracterizar las tres dimensiones: compromiso mutuo, empresa conjunta y repertorio compartido.

La empresa como comunidad.

La empresa actuando como comunidad, se evidencia en las actividades grupales que son referidas desde la posición del nosotros comprendiendo y ejerciendo la práctica, por ejemplo “Nos quedó como costumbre llevar indicadores y mostrar resultados, articularnos para que la estrategia se cumpla... a nivel personal es importante mirar los KPI” (LGH2). Entre las actividades grupales que involucran el compromiso de empresa conjunta figuran entre otros: los talleres para socializar la estrategia de la empresa, las reuniones de líderes con operarios en la

recogida y análisis de datos diario, las reuniones entre líderes para el análisis sistémico de desvío de metas y las reuniones gerenciales con los análisis estratégicos.

Los gerentes y líderes cuando se refieren a las actividades desarrolladas como empresa dan cuenta de la apropiación conceptual y del entendimiento de la aplicación de la metodología, es decir de los significados negociados y validados en la interacción de las dos comunidades de práctica. Las acciones conjuntas que evidencian un hacer algo o práctica compartida produjeron repertorios nuevos que se adaptaron y que son evidentes en la nueva forma de gestionar y en los resultados de mejora. En el caso de Gestión Humana desde un nuevo posicionamiento del rol, que le obliga a mejorar sus capacidades para responder a las demandas de la empresa.

El compromiso mutuo. Se explicita en la participación voluntaria de los líderes y personas asignadas en las empresas para recibir el entrenamiento y realizar el trabajo práctico conjunto de análisis y acompañamiento de los extensionistas en la implementación de las actividades, por ejemplo: en caso de desvío de meta, el líder con el apoyo del extensionista realiza el análisis de causa raíz.

Para realizar el análisis de causa raíz se tiene en cuenta las herramientas de cinco porqués o espina de pescado, según lo requiera la situación (complejidad o estructura y el tamaño de la empresa). Se realiza la reunión de nivel III entre el líder o responsable del proceso y las personas de nivel operativo a cargo para socializar resultados mensuales y realizar el análisis de causa raíz. Por ejemplo entre el líder de producción y operarios o líder de mercadeo y vendedores, se realizan los análisis y se consignan los resultados de la causa identificada en la herramienta,

seguido se define un plan de acción para socializar en la reunión con los otros líderes de proceso. En la reunión de nivel II los líderes socializan la información y se establecen los planes de acción individuales o conjuntos.

Finalmente estos son presentados en la reunión de nivel I o gerencial principal donde el gerente revisa de manera estratégica y valida o sugiere correcciones para ejecutar los planes de acción propuestos por los líderes desde el conocimiento de su proceso y según el análisis de problemas realizado de manera individual y socializado con los otros líderes anticipadamente. En este proceso de interacción los líderes se comprometieron con las actividades y los gerentes destacaron la importancia y efecto del acompañamiento de los especialistas de cada proceso en los resultados y cambios de comportamiento de su equipo de apoyo gerencial, esto lo significaron como una oportunidad de mejora y cambio en la gestión gerencial y en la cultura de medición. A continuación el fragmento de un relato del gerente empresa 1.

Se ha acrecentado el compromiso por el plan de mejora en los miembros del equipo, Pues todas las personas están haciendo análisis más profundos de sus áreas, están prospectando y adicionalmente estamos haciendo reuniones conjuntas de diferentes áreas en que participan otras áreas para temas específicos que no son de su área y sin embargo los aportes son bien importantes porque, miran las cosas desde otra óptica y dan aportes que antes no se daban.

Gerente empresa 1

La empresa conjunta: se tiene en cuenta como el resultado del proceso de negociación a nivel colectivo y evidencia el compromiso mutuo, observable en el interés de participación y motivación para implementar las practicas priorizadas que reflejan la nueva forma de realizarlas y los resultados obtenidos en los KPI. Por ejemplo, la definición de metas cuantitativas como un punto a llegar o mantener y la elaboración de planes de acción dirigidos a cumplir esas metas de los indicadores de rotación de personal y ausentismo o nivel de empleados por resultados en el proceso de Gestión Humana. Esto implicó un compromiso individual para la participación colectiva en las reuniones de tipo gerencial, además de la continua comunicación del equipo gerencial para organizar e implementar la actividad que evidencia los cambios y apropiación conjunta de la metodología en la empresa.

La empresa conjunta son las acciones grupales de participación voluntaria que fueron orientadas por la comprensión y valoración de la necesidad del mejoramiento de capacidades en los gerentes y líderes de proceso para su gestión gerencial, esta significación también involucra la ganancia de dar continuidad a las practicas implementadas con responsabilidad compartida para el objetivo común de instaurarlas en su cultura como rasgos de identidad, como se observa en el siguiente relato.

Ahora se hacen las cosas buscando que todos participemos, se comunica a todos y nos preocupamos porque todos entiendan, se hacen las reuniones con objetivos claros y organizamos mejor los análisis para que todos podamos aportar, esto le ha dado como más motivación y compañerismo entre líderes. Líder de Gestión Humana, empresa 2.

El repertorio compartido: son las nuevas prácticas con el entendimiento conceptual del “porqué” y “para qué”. Los conceptos o artefactos instaurados se evidencian en el lenguaje de los sujetos cuando refieren las acciones que componen las prácticas. Por ejemplo, explicar el proceso de definición de estrategia y prospectiva de la empresa en los corredores estratégicos, describir la situación en cuanto al sector productivo, explicar el Core Business como elemento de la ventaja competitiva empresa en relación al valor que da el cliente. Explicitar la manera de construir las variables de los KPI, realizar la definición de metas bajo el mismo método y tener en cuenta los mismos elementos a la hora de realizar los diferentes planes de acción, evidencia las capacidades adquiridas que representan el repertorio compartido.

Un aspecto a destacar es el desarrollo histórico que evidencia la adquisición del repertorio compartido evidente en los cambios expresados por los sujetos entrevistados cuando refieren las practicas desde el antes y después, este aspecto se considera valioso debido que evidencia el aprendizaje en interacción en comunidad de práctica, es decir que evidencia los cambios o adaptaciones que se dieron a partir de la participación y negociación de significados para “el hacer” y “conocer” desde la práctica misma de la metodología. Sin embargo, se debe destacar que para esto se requiere el compromiso mutuo de gerente y líderes para la aplicación de nuevos recursos y herramientas que requieren dedicación de tiempo y espacio dentro de las rutinas de la empresa como se observa en el siguiente fragmento del relato de un gerente.

Uno de los logros principales fue haber creado una cultura de medición a través de unos indicadores que uno cree que son obvios, que generalmente son analizados muy superficialmente. Resulta que tienen un fondo, permitiendo tomar acciones, analizando el problema y estructurando un plan de acción para contrarrestar las acciones negativas. Con esta metodología se pueden tomar decisiones rápidamente, ya que anteriormente nosotros nos demorábamos mucho en la toma de decisiones. Gerente Empresa 2

En resumen, la empresa como comunidad de práctica logra establecer los elementos principales para construir nuevos repertorios en aprendizaje social con las personas de la misma empresa y con los extensionistas o comunidad externa para aplicarlos en la realidad cotidiana de la empresa. El significado colectivo que representa la empresa como grupo humano parte del entendimiento del Core Business y de los elementos implícitos que marcan la misión, valores y visión, es decir la identidad de la empresa, que aunque se conocían, no estaban explícitos en un significado compartido y validado por todo el equipo de líderes de apoyo gerencial de la empresa. Este reconocimiento desde el factor humano genera el involucramiento y mejora la motivación para las prácticas conjuntas que implican un cambio en los métodos de gestión y la cultura, es decir la forma de pensar y actuar cotidiana de la empresa, como se observa en el siguiente fragmento de un relato gerencial.

El Comité Gerencial es muy útil porque antes tomaba la decisión una sola persona; uno desestima el conocimiento de personas que, aunque sean empíricas, tienen un conocimiento a través de la experiencia; cuando las involucramos para que opinen y se hace un análisis en

equipo se dan resultados valiosísimos. Estamos en la cultura de las reuniones y de mediciones. Si ven una situación anómala la atacan y ya es del día al día. G2

En cuanto a los enfoques de los Recursos Humanos y el modelo de Gestión Humana los resultados evidencian la aplicación de un enfoque integrador según Alhama y Martínez (como se citó en Casademunt, 2013) teniendo en cuenta que se focalizan los análisis y practicas desde el enfoque sistémico para visualizar la empresa de manera integral y priorizando el aprender haciendo como grupo activo que rompe la visión de “la persona como recurso” y direcciona desde su rol el “dominio personal” con el mejoramiento de capacidades desde sí mismo y a partir del significado atribuido al aporte de valor y el logro de metas personales alineadas a las de la organización con una visión compartida de aprendizaje continuo que confluye en el mejoramiento mutuo de competencias para fortalecer la ventaja competitiva a nivel individual y de la empresa con talentos más competentes.

Entre los análisis también se destaca como aspecto relevante del impacto de las prácticas de Gestión Humana en los resultados el enfoque sistémico como forma de pensamiento, elemento clave a la hora de realizar la alineación estratégica, debido a que visualiza la empresa como un todo desde todos los procesos y direcciona los planes de mejora del programa y los planes de acción de los líderes. Lo mismo ocurre en la cultura de medición con las actividades de análisis de cumplimiento o desvío de metas que realizan todos los procesos, siempre direccionado a la verificación del cumplimiento de objetivos estratégicos planteados inicialmente, es decir, que en la pretensión del modelo se logra instaurar el ejercicio como una práctica que ofrece la posibilidad de volverse cotidiana y fortalecer el pensamiento sistémico

como lo plantea Senge (1992), es decir aprender a mirar la empresa como un sistema con relaciones dinámicas de causa efecto, en donde todas las acciones impactan todos los procesos, por lo mismo requiere de análisis profundos para solución de problemas desde las causas raíces reales y no por cumplimiento de funciones simplemente.

Por otro lado, es importante destacar el involucramiento y liderazgo de la gerencia, según los resultados generales del programa las empresas que tuvieron mejores resultados contaron con la participación proactiva de la gerencia, el hecho es coherente si se tiene en cuenta que es quien facilita tiempos, espacios de interacción y toma decisiones para formalizar las actividades realizadas por líderes de proceso.

Dentro del interés del estudio aparece un elemento que se considera básico en el aporte del proceso de Gestión Humana a los resultados, se trata del rol protagónico que asume el líder del proceso como aliado o socio estratégico Ulrich (1998). Si bien, en las PyMES, debido a sus condiciones de estructura la Gestión Humana se presenta de manera funcional y es asumido en algunas por necesidad desde lo normativo con un referente instrumental de la persona. El protagonismo que plantea el modelo impacta en la concepción de persona de los empresarios para posicionar el proceso de GH y asegurar la responsabilidad de la gestión, encomendando a un líder que puede estar en su equipo de trabajo pero que debe contar con las capacidades necesarias para liderar y convocar la participación y el desarrollo del talento humano desde lo estratégico, aspecto que se evidencia en el compromiso e interés de los responsables del proceso en las dos empresas abordadas durante la implementación de prácticas de mejora, según los extensionistas como aparece en el siguiente fragmento.

Los líderes de Gestión Humana, se interesaron tanto que solicitaron explicación profunda en el tema de indicadores porque consideran que siempre se manejan desde producción y ventas y se descuidan en este proceso, por eso es difícil ver la relación entre todos los procesos.

Extensionista de Gestión Humana

Con respecto a los referentes conceptuales, el modelo de Gestión Humana implementado presenta características del paradigma europeo según Brewster (como se citó en Casademunt, 2013) si se tiene en cuenta que desde el diagnóstico busca la comprensión de los fenómenos humanos en las PyMES, es decir elementos específicos que implican y definen su cultura, característica evidente en la valoración del conocimiento acumulado para adaptar la metodología a las condiciones técnicas y humanas de la empresa. En este sentido se concilia además de tiempos y espacios, las prácticas que se deben mejorar según el diagnóstico inicial y el desempeño de KPI recogidos en la línea de base.

En cuanto a las temáticas de la psicología del trabajo, el estudio aporta elementos (Blanch, 2007) a nivel intraindividual en cuanto evidencia posibles factores de motivación con la inclusión del equipo de líderes de proceso en la toma de decisiones estratégicas a nivel de gestión gerencial para el mantenimiento y desarrollo de la empresa. A nivel de aptitudes y habilidades se destaca que la empresa que cuenta con limitada formación de sus líderes, logra el aprendizaje a partir del acompañamiento práctico de los extensionistas para la comprensión conceptual del “porque” y “para que” se realizan las actividades, esto mejora el rendimiento, la disposición y la satisfacción con el respectivo mejoramiento de competencias de las personas y de la empresa. En el caso del rol de Gestión Humana, el bienestar parte de la nueva percepción de sí mismo con

aporte de valor estratégico y del reconocimiento de la empresa como parte fundamental en el logro de resultados.

Es importante destacar que en la dimensión interpersonal, la comunicación es un elemento clave del modelo dado que centra el aprendizaje en la interacción de los pares internos (líderes) y externos (Extensionistas), aspecto que potencializa la competencia en los líderes de proceso para la asimilación del conocimiento práctico que luego replica en la organización involucrando temas claves como la cultura para generar cambios en las prácticas con una nueva forma de diseño y desarrollo organizacional que contiene la planeación estratégica soportada en el talento humano y articulada a la verificación de resultados para obtener mejoras en la productividad y rentabilidad.

Por lo que se refiere a la Gestión de Recursos Humanos como área o proceso, el estudio ofrece una posibilidad de mejorar y disminuir brechas jerárquicas en las relaciones laborales al posicionarse de manera estratégica y con cierta autonomía en las decisiones relacionadas al proceso para trabajar de manera conjunta con la gerencia y brindar condiciones y oportunidades orientadas a mejorar el ambiente laboral de las personas desde una percepción de valoración y no solamente de recurso para enfocar esfuerzos conjuntos en el mejoramiento de la productividad, competitividad y rentabilidad de la empresa y de las condiciones de los trabajadores.

Retomando lo advertido por Calderón (2007) en el estudio de tendencias en Colombia acerca de Recursos Humanos, en cuanto a que las habilidades más requeridas para quienes dirigen las áreas de Recursos Humanos son el liderazgo organizacional y la planeación

estratégica con la exigencia en productividad, nuevas habilidades y trabajo en equipo. Según los resultados se puede inferir que el modelo de Gestión Humana implementado mejora el liderazgo, el análisis sistémico, el análisis estratégico y el trabajo en equipo en el líder de Gestión humana, elementos contenidos en las exigencias de los tres factores (Calderón, 2007) que caracterizan el cambio en el contexto inmediato. Es decir que la metodología podría ser una respuesta a la forma de abordar el desarrollo de liderazgo e iniciativas de cambio en las actividades de gestión desde el nivel gerencial para orientar en tiempo y problemáticas reales a equipos de trabajo de nivel gerencial.

Además, el modelo como está concebido contiene características de lo que visualiza Calderón (2007) en relación a los posibles retos futuros para la Dirección de Recursos Humanos de convertirse en verdaderos socios estratégicos, aunque en la implementación no se llega a ese posicionamiento, si transforma el rol con su participación en los análisis estratégicos y toma de decisiones, asume el liderazgo en el equipo estratégico de la empresa y plantea un sistema que integra las prácticas y las políticas con la estrategia de la empresa para lograr un nuevo referente de Recursos Humanos desde el carácter de recursos valiosos, escasos e inimitables.

Desde la propuesta de Legge (1995) el modelo de Gestión Humana en su implementación, según los resultados de las dos empresas abordadas, está ubicado en la versión leve puesto que contiene las prácticas de mayor impacto en la gestión de la empresa, enfatiza la importancia de integrar las políticas de la misma con los objetivos organizacionales y se significa a las personas como fuente de ventaja competitiva con relación al compromiso, adaptabilidad y cualificación alta. En esta versión los líderes son proactivos, generan confianza y colaboración;

acuerda con el modelo en el reconocimiento de que las necesidades de las personas no coinciden siempre con las de la organización, por eso busca la inclusión desde la participación en las decisiones, aunque sea limitada. En el caso del estudio, el modelo busca que la gerencia logre conformar un equipo de apoyo semi- autónomos que le ayude a gerenciar desde sus propias capacidades y conocimientos de cada proceso.

Retomando las reflexiones de Legge (1995) en relación al aporte de la Gestión de los Recursos Humanos (GRH) a la gestión gerencial de la empresa, a pesar del “control” característico de las organizaciones, el estudio aporta un ejemplo de la necesidad de dejar de lado el referente de enmarcar a las personas solo desde los resultados y articular los intereses de la organización con la estrategia y los intereses de los empleados para lograr compromiso a partir de la valoración de los recursos personales y culturales que generan satisfacción debido a que se tiene en cuenta los vínculos afectivos que se generan en la interacción y significación compartida de problemas y soluciones posibles para las dificultades que afronta la empresa.

El modelo caracteriza claramente en su praxis lo que establece, Senge (1992) cuando sugiere como punto clave asumir el dialogo como disciplina, esto se evidencia en las prácticas de seguimiento y control que facilitan la interacción y validación de las realidades de la empresa a partir de hechos y datos; el seguimiento a indicadores y reconocer los problemas de manera conjunta genera el aprendizaje en el sentido de desarrollo de capacidades individuales y como equipo para orientar lo que el autor llama “organización inteligente” al establecerla como el espacio donde las personas participan y aportan para que a partir de las decisiones construyan su

realidad y puedan modificarla de manera conjunta con alternativas de mejoramiento y estrategias para continuidad de la empresa.

Finalmente, el modelo de Gestión Humana cumple la promesa del programa piloto de contener la metodología actualizada en relación a la conceptualización y a las prácticas implementadas. El aporte principal del proceso a los resultados positivos de las empresas abordadas está enmarcado en el referente de comunidad de practica (Wenger, 2001), es decir en el aprendizaje social que ocurre en la interacción de la comunidad de la empresa con la comunidad de especialistas para realizar las actividades a partir de la participación voluntaria (Legge, 1995) y generación de vínculos para construir la significación compartida de los Recursos Humanos como fuente de valor para mantener o desarrollar la ventaja competitiva de la empresa con el talento humano o capacidades de las personas. Desde Gestión Humana, el elemento clave fue el liderazgo y posicionamiento de los líderes en su nuevo rol de agentes de cambio para acompañar y guiar a los otros líderes en el proceso.

7. Conclusiones y recomendaciones

Después del análisis de resultados del estudio es posible identificar las prácticas de Gestión Humana del modelo de gestión gerencial que impactaron los resultados positivos de las dos empresas abordadas. En los análisis se observa como factor de impacto, el hecho de que la práctica de definición y alineación de un plan estratégico este contenida en el plan de mejora del proceso de Gestión Humana, esto le brinda un papel protagónico que le permite llegar a la gerencia, ampliar su capacidad estratégica y proyectar un camino a seguir, soportado en la

realidad y ventaja competitiva de la empresa. Aunque no es posible identificar si se trata de una ventaja inimitable si, les permite valorar las capacidades desarrolladas como organización y direccionarlas para reversar las desventajas frente al contexto.

En el caso de las empresas abordadas el aprender a analizar el contexto y su situación real a partir de hechos y datos es un elemento nuevo que les ofrece claridad y seguridad para tomar decisiones y verificar los resultados de las actividades encaminadas al logro de los objetivos estratégicos. Algunos resultados fueron logrados a corto plazo y les permitió diferenciar la forma de gestionar antes y después de implementar las practicas propuestas, esto genero motivación y confianza en la continuidad y fortalecimiento de las mismas.

Para las empresas abordadas el modelo gerencial generó cambios en la forma de entender y realizar las actividades en cada proceso, es decir que impacto su cultura organizacional en cuanto a la cultura de medición con el seguimiento y control al logro de objetivos estratégicos. A nivel de Gestión Humana, teniendo en cuenta los referentes conceptuales es un avance en lo que se espera según los cambios y las complejas exigencias del contexto.

La Gestión Humana desde el modelo del programa piloto de Extensión Tecnológica, considera las tendencias actuales de enfoques sistémico, estratégico y gestión por competencias que una vez puestos en acción con acompañamiento especializado, presenta resultados para las PyMES y demuestra que es posible mejorar el conocimiento y las capacidades de gestión cuando se cuenta con la disposición y participación conjunta de Extensionistas y líderes de las empresas para aprender en comunidad de práctica.

El implementar las prácticas desde el referente sistémico convoca la participación y significación compartida que genera el aprendizaje social como explicita Wenger (2001), en este caso el actuar como comunidad de práctica facilitó la aprehensión conceptual en los casos en que los líderes de proceso no contaban con formación especializada del proceso, sin embargo es necesario profundizar hasta qué grado de conocimientos básicos requieren para que esto suceda.

Así, teniendo en cuenta que las nuevas formas de gestión estratégica y por competencias desde los referentes generalizados exigen cada vez con mayor demanda, sobre todo en los niveles gerenciales, a un líder profesional con características especiales de empleado propositivo y autónomo, caracterizado por la búsqueda de conocimiento y ganas de autonomía que cuestione y proponga ideas a partir de sus competencias, esta podría ser una alternativa para desarrollar capacidades en las personas para lo que Malvezzi (1999) denomina “un agente económico reflexivo” al interior de las PyMES para que con el cambio de pensamiento refleje en su comportamiento el modelo de empleado capaz de reflexionar, proponer mejoras o cambios y convierta su gestión en resultados económicos para aportar al mantenimiento y desarrollo de la organización en un contexto de incertidumbre. Aunque desde el estudio no podría asegurarse tal ideal, si se vislumbra un inicio de este propósito en el rol que propone el modelo de Gestión Humana del programa piloto, pero esto tendría que demostrar la continuidad del comportamiento en el tiempo.

Así mismo, es importante destacar que para mejorar capacidades de gestión gerencial en líderes de apoyo con limitaciones de formación profesional, el aprendizaje social (Wenger, 2001) desde la práctica es una posibilidad que brinda elementos como la participación y el compromiso

mutuo en la adquisición de repertorios para fortalecer de manera rápida las capacidades de análisis y solución de problemas que requieren los empleados actuales en los roles claves o estratégicos. En el mismo sentido, el actuar en comunidad de práctica establece vínculos afectivos de inclusión y valoración que genera expectativa y motivación en las personas.

Entonces el modelo estratégico de Gestión Humana implementado y reconocido por las dos empresas abordadas, además de mejorar las prácticas tradicionales brindó una nueva perspectiva de gestión de personas y logra situarse como parte de las estrategias organizacionales de gestión gerencial en estas PyMES, y aunque es posible que desde lo conceptual todavía exista brecha para su consolidación, desde la práctica muestra resultados que evidencian el mejoramiento de capacidades del talento humano y de la empresa con resultados económicos positivos reflejados en la productividad, competitividad y rentabilidad de las dos empresas abordadas; razón por la fueron elegidas como caso de éxito del programa piloto en la fase de implementación de la modalidad individual y por la que se escogieron para el presente estudio.

Por otro lado, según lo relatado por extensionistas diferentes a los que acompañaron las dos empresas abordadas se encuentra que (Rentería, 2006) la mayoría de los líderes de Gestión Humana de las PyMES participantes realizaban su trabajo de manera funcional según su experiencia, conocimiento de la empresa y consulta de la normatividad para el trabajo; aunque manejan términos de los referentes instaurados en relación a los Recursos Humanos son conscientes de la brecha metodológica que tiene la empresa en la gestión del proceso respecto a empresas consolidadas más grandes o de mejor estructura.

Vale destacar que según la información recogida, el referente social de Recursos Humanos es el de un proceso que genera gastos y poco se ven los resultados en la disposición y compromiso de las personas; en la mayoría de las empresas se deja de lado a nivel estratégico y solo se convoca cuando se requiere capacitar, contratar, despedir y para los espacios sociales dirigidos a organizar celebraciones especiales de cumpleaños, navidad etc. Así, el reconocimiento por parte de los responsables de Recursos Humanos en cuanto a su rol y a la brecha metodológica se convierte en una razón de interés y compromiso para participar, aprender y aprovechar la oportunidad de buscar mejores formas de gestión y posicionamiento con las prácticas del programa piloto de intervención.

En relación al modelo de Gestión por competencias, según los relatos de extensionistas en las empresas de mayor tamaño, con mejor estructura y un líder de Gestión Humana de formación profesional a cargo se encontró métodos de gestión desde los referentes generalizados, por ejemplo las competencias están descritas desde los conceptos propuestos en redes de información o por asesores externos de modo que sugieren un tipo de personas con repertorios demasiado exigentes y sin coherencia con la cultura de la empresa, generalmente se quedan en la documentación formal sin aplicación porque a la hora de seleccionar las personas no cumplen las exigencias del perfil, aunque cuenten con los requerimientos de formación técnica debido a la gran cantidad de valores y habilidades sociales que se contradicen, es difícil de cumplir y a veces no son congruentes con el rol y la cultura de la empresa.

Se plantea entonces, desde los relatos de gerentes y líderes de Gestión Humana de las PyMES participantes en el estudio que el modelo implementado por el programa de intervención

ofrece a este tipo de empresas la forma de adaptar la metodología a la realidad de la filosofía y capacidades de la empresa. En este aspecto los encargados de GH actualizaron las competencias de los perfiles de rol al plan estratégico y ventaja competitiva, el ejercicio también incluye sus propias competencias. La práctica en su despliegue también articula los subprocesos y mejora el proceso de selección y los planes de desarrollo con capacitaciones que realmente impacten los objetivos de la empresa. Otro aporte manifestado por los involucrados acerca de la práctica es la definición de indicadores de medición para el proceso, que una vez desplegado a las personas genera los lineamientos de la evaluación por resultados de rol que direccionan los planes de compensación.

A manera de síntesis las conclusiones recogen entre los principales aspectos a destacar: las significaciones construidas del aporte de valor del proceso de Gestión Humana en cuanto socio estratégico (Ulrich & Wayne, 2005), de la gerencia para liderar los procesos de comunicación y cambio en la organización como aporte al plan estratégico de la empresa, al respecto líderes manifestaron que a partir del programa sintieron que la gerencia los miraba de otra manera, valoraron su gestión y la necesidad de reconocer su aporte a la empresa.

Según los Extensionistas entrevistados, los cambios en las empresas fueron evidentes en las empresas que contaban con la gestión por procesos y tenían un sistema de gestión de calidad implementado, es decir que contaban con una base en la gestión de indicadores, líderes con formación profesional o tecnológica y en la estructura un responsable por proceso, se vio un avance en menor tiempo.

En las empresas más pequeñas fue más difícil porque inicialmente los conceptos no eran claros, y aunque tardaron un poco más se apropiaron de los puntos clave de la metodología en el aprender haciendo con acompañamiento de extensionistas y el apoyo mutuo entre líderes, esto se evidenció en la forma en que asumieron y desarrollaron las reuniones gerenciales.

Según los extensionistas entrevistados, en la mayoría de las empresas se logró que las personas entendieran la necesidad de articular las prácticas específicas de cada proceso al plan estratégico de la empresa y pensando en el impacto de todos los procesos. En el proceso que más se evidenció los resultados fue en el proceso de producción, tal vez porque requiere mayor involucramiento en las actividades propuestas, por ejemplo el registro diario de información, la implementación del OEE, (indicador de eficiencia en planta) el establecimiento de los equipos de mejora, la aplicación de la cultura de las 5s entre otros.

A nivel de estrategia de implementación, los extensionistas consideran que en estas empresas el compromiso del gerente fue clave, pues es quien determina las condiciones de tiempo y espacio a su equipo de apoyo. El entendimiento del modelo por parte de la gerencia facilita o no la implementación, en algunos casos se observó el interés y compromiso de los líderes, pero la gerencia obstaculizaba la disposición de tiempo argumentando la solución de los problemas inmediatos. Sin embargo, en algunos casos el gerente no se involucró inicialmente y los líderes mostraron resultados rápidos, aspecto que provocó cambios en el compromiso de los gerentes.

Desde el referente de noción de comunidades de práctica de Wenger (2001) se destaca que durante la intervención se cumplieron los requerimientos que plantea el autor en las categorías de análisis para definir una comunidad de practica en aprendizaje social, en este caso desde los dos posicionamientos a nivel de empresa (comunidad interna) con una comunidad externa que en calidad de especializada en productividad con su acompañamiento cumple con los criterios participa, se involucra y negocia significados para facilitar la comprensión y ejecución conjunta de las nuevas prácticas o repertorios compartidos.

A partir de la experiencia del estudio y los resultados obtenidos es posible inferir que el asumir la empresa como una comunidad de práctica en donde se genera conocimiento a partir del aprender haciendo, posibilita a las personas encargadas de Gestión Humana, construir y ejercer el nuevo rol que exige el contexto, es decir un liderazgo estratégico que comprometido con la empresa y las personas que la conforman, gestione ese conocimiento construido desde la estrategia de la organización a través de las capacidades del equipo humano y la generación de valor compartido.

Es importante entonces considerar que el construir y compartir significados, de manera conjunta además de generar aprendizaje organizacional en un grupo humano que convive en el cotidiano y tiene un conjunto de valores, creencias y anhelos o propósitos comunes, puede dar como resultado repertorios compartidos que definen patrones de comportamiento, hábitos o costumbres explícitos en las prácticas que evidencia la existencia de una cultura.

En otras palabras, entendiendo el significar como participar y negociar significados para comprender y dar sentido a lo que se hace en el cotidiano para identificar y solucionar problemas como empresa, esta debe generar y direccionar espacios para entenderse y conocerse de manera conjunta, además, analizar lo que está ocurriendo en el contexto para la interpretación de las realidades a las que se enfrenta y construir posibles estrategias para enfrentarlas y superarlas. De ese modo el mejoramiento continuo depende de estar actualizando el significado compartido de ¿quién es? y ¿quién quiere ser? la empresa, es decir, revisando formas de pensar o paradigmas desactualizados y vigentes para reconocer las capacidades adquiridas reales y las que necesita desarrollar para generar cambios y reaccionar más rápido cuando las condiciones externas o internas cambian, aspecto característico del actual contexto de la globalización.

En este punto, cabe recalcar que entre los resultados que se destacaron a partir del compromiso mutuo y empresa conjunta, además de las mejoras en los indicadores de productividad y competitividad se fortalecieron los procesos de comunicación y liderazgo en el nivel gerencial, debido a la participación en el análisis de problemas y búsqueda de soluciones conjuntas alineadas al plan estratégico de la empresa.

En relación a lo anterior, se destaca que en las empresas que se observó mejores resultados en la implementación de la cultura de seguimiento y control fue donde uno de los líderes asumió la responsabilidad de convocar y hacer seguimiento al cronograma de actividades. En los casos en donde la práctica estaba priorizada en el proceso, fue el líder de Gestión Humana, esta es una buena medida teniendo en cuenta que esta persona conoce y enfrenta cotidianamente las formas de pensar de las personas de la empresa.

Por último, el modelo con la implementación de las practicas identificadas impactó de manera dinámica la generación de cambios de forma de pensar en los equipos gerenciales para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional, en el sentido de responder a una de las críticas que afrontan las PyMES, en cuanto a prácticas de medición de resultados, lo que implica un posicionamiento diferente frente en el mercado, las herramientas y recursos adquiridos visualiza formas de movilidad que le permiten llegar a nuevos mercados, nuevos canales o nuevos productos.

Desde el factor humano, también tiene un posicionamiento nuevo respecto a la cualificación de sus líderes que después de la intervención cuentan con conceptos y prácticas de metodología de última generación. El rol de Gestión Humana adquiere otra visión que lo posiciona (en las empresas abordadas) como elemento clave para la significación compartida de la filosofía, estrategia y objetivos de la empresa, la responsabilidad es extender el sentido asignado para atraer y convocar la participación voluntaria en todos los niveles, sin perder el principio de rol mediador que involucra el bienestar de las personas; las nuevas responsabilidades conlleva mayores exigencias de capacidades de liderazgo, comunicación y de temas estratégicos y sistemas de medición entre otros.

Dentro de este marco, otro elemento clave es el perfil de los extensionistas dada las múltiples culturas y niveles de formación técnica de los líderes y empresas, es de vital importancia la habilidad para la transferencia de conocimiento desde el reconocimiento del valor y de las capacidades de los líderes, quienes en su experiencia han acumulado conocimientos, habilidades y sobre todo son quienes realmente conocen la realidad de las empresas.

No obstante, es prevalente cerrar recordando que los resultados del estudio corresponden a dos empresas que fueron consideradas casos de éxito por sus resultados en los indicadores clave de gestión y por haber presentado cambios rápidos en sus formas de pensar y actuar.

A manera de cierre, según los análisis precedentes realizados, se presenta los principales elementos contenidos en el modelo de Gestión Humana que impactaron los resultados de la intervención en las dos empresas:

1. Abstracción conceptual desde la experiencia en contexto, aprender haciendo de manera conjunta con el extensionista en la aplicación real de los problemas.
2. Comprensión y aplicación del enfoque estratégico de Gestión Humana con la metodología para leer el contexto, la empresa y definir posibles caminos para el logro de objetivos y metas prospectivas.
3. Comprensión y aplicación del enfoque de pensamiento sistémico para analizar problemas y tomar decisiones conjuntas (aprender a mirar la empresa como un todo, en relación dinámica e integral con todos los procesos)
4. La implementación de las reuniones gerenciales, como practica de evaluación y medición de resultados y de participación proactiva del líder de Gestión Humana y del equipo de apoyo gerencial.

5. Rol de liderazgo estratégico del proceso de Gestión Humana para orientar y fortalecer la cultura de cambio generadora de valor para la productividad, competitividad y rentabilidad.
6. Conocimiento técnico y habilidad de relacionamiento personal de los extensionistas.

Dificultades y recomendaciones

Entre las principales dificultades expresadas por extensionistas se destaca la disposición de tiempo de las empresas, aunque manifiestan interés y valoración del aporte para mejorar las prácticas, afrontan en sus realidades la condición de manejar varios procesos a la vez y resolver problemas urgentes de sobrevivencia que genera sobrecarga de trabajo, estrés y actitudes que obstaculizan la participación esperada. Otra dificultad evidente es el nivel de formación en sistemas información y comunicación TICS, según algunos extensionistas en algunas empresas pequeñas se debió hacer un plan especial de acompañamiento en el manejo de ordenador para el registro de datos. Estos casos se presentaron en empresas familiares pequeñas en donde los encargados de los procesos los asumen por necesidad y solo se limitan al “hacer” desde su experiencia personal que de alguna manera les permite sobrevivir y resolver problemas inmediatos.

Dentro de este orden de ideas, las recomendaciones implican tener en cuenta las dificultades para ajustarlas en proyectos de intervención con Pymes, es decir, tener en cuenta en los tiempos de cronogramas la dificultad de tiempo de las empresas para evitar posibles retrasos o impacto en los resultados. Así mismo, tener en cuenta el nivel de formación de los líderes de

proceso y perfil de los especialistas para la construcción e implementación de programas de intervención en empresas pequeñas.

A nivel de la experiencia en el estudio, se considera de gran aporte establecer de manera comparativa los resultados del estudio de la modalidad individual con la modalidad grupal desde el mismo referente de comunidades de practica (Wenger, 2001). Para identificar si se construyen los mismos significados en gerentes y líderes de empresas pequeñas y medianas.

8. Referencias.

Antunes, R. (2001). A classe-que-vive-do-trabalho. A Forma de ser da classe trabalhadora hoje.

En Antunes, R (Ed.), Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre e afirmação e a negação do trabalho, pp. 101-117. São Paulo: Boitempo.

Antunes, R. (2000). La centralidad del trabajo hoy. Papeles de población, Julio, Septiembre (25), pp, 83-95. Universidad Autónoma del Estado de México.

Antunes, R. (1995). Cap. IV. Qual crise do trabalho? En: R. Antunes. Adeus ao Trabalho?

Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: UNICAMP.

Bauman, Z. (2005). Modernidad líquida. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica.

Blanch, J. (2008). La doble cara (organizacional y personal) de la flexibilización del trabajo.

Desafíos, responsabilidad y agenda de la psicología del trabajo y de la organización.

Blanch, J. (2007). Psicología Social del Trabajo. En Aguilar, M. y Reid, A. (Ed.). Tratado de

Psicología Social. Perspectivas Socioculturales. (pp.210, 238.). México Barcelona:

Anthropos.

Blanch, J. (1996). Psicología social del trabajo. En: Psicología Social Aplicada (pp. 85-120).

Barcelona: McGraw Hill.

Brown, P. A. (2008). A Review of The literature on Case Study Research Jeunes chercheurs et chercheurs en education, 1(1), 1-13

Business Col. Com (2015). Pymes. Negociemos con Colombia, PYMES. Recuperado de <http://www.businesscol.com/empresarial/pymes/index.htm#antiguedad>.

Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C, (2007). La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación. Estudios Gerenciales, 23 (103), pp. 39 - 64. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v23n41/v23n41a02.pdf>

Calderón, G. y Álvarez, C. M. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. Universidad Eafit, 42 (142), 26-45. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/800/709/>

Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de Talento Humano de las empresas de Manizales. Innovar, ciencias administrativas y sociales. 1(23), 79 – 97. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v14n23/v14n23a07.pdf>

Calderón, G., Torres, K., y Murillo, S. M. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral.

Cuadernos de Administración, 16(25), 109-137. Recuperado de

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>

Carnoy, M. (2001). El trabajo Flexible en la era de la información. Versión de Alborés, J. Ed

Alianza. Madrid España.

Casademunt, L. (2013). La implicación emocional en el contexto laboral europeo: factores

determinantes y resultados organizativos (Tesis doctoral). Universidad de Córdoba,

Argentina.

Cea, M. (2001). Metodología Cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación social. Madrid,

España: Síntesis.

Cohen, A, & Baralla, G, (2012). La situación de las PyMEs en América Latina, ieralpyme, org.

Fundación mediterránea. Recuperado de

http://www.ieralpyme.org/images_db/noticias_archivos/137.pdf

D'Ancona, M. A. (2001). Metodología cuantitativa. Estrategias y técnicas de investigación

social. Madrid, España: Sintesis S.A.

Davel, E. y Vergara, S. (2001). Gestão com pessoas e subjetividade. São Paulo: Atlas .

Díaz, S., Mendoza, V. & Porras, C. (2011). Una Guía para la Elaboración de Estudios de Caso.

Razón y Palabra. (75), 1 – 25. Recuperado de:

http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/01_Diaz_V75.

Enríquez, Á. (2006). La significación de la cultura. Concepto Base para el Aprendizaje

Organizacional. Universitas Psychologica, 6(1), 155-162.

Evaluación del Programa Piloto de Extensión Tecnológica. (2014).

Recuperado de prezi.com/mw6wvxq6x241/evaluacion-del-programa-piloto-de-extension-tecnologica/

Econometría Consultores S.A. (2014). Evaluación de Operaciones del Programa Piloto de

Extensión Tecnológica y Diseño de un Sistema de Seguimiento y Evaluación para el

Programa Nacional de Extensión Tecnológica. Informe final.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2002). Metodología de la investigación (3ra

edición). México: McGraw Hill.

Garrido, A. (1995). Psicología Social del Desempleo. En Álvaro, J.; Garrido, A. y Torregrosa,

J.R. Psicología Social Aplicada (pp. 121-147). Barcelona. Madrid: Mc. Graw Hill.

Gergen, K. (2007) Construcciónismo social. Aportes para el debate y la práctica.

Bogotá, Colombia: Uniandes. Comp. Estrada, M., y Díaz. S Recuperado de

http://www.taosinstitute.net/Websites/taos/images/PublicationsFreeBooks/Gergen_construccionismo_social.pdf.

Gordo, J y Serrano, A. (2008). Estrategia y Prácticas Cualitativas de Investigación Social.

Madrid: Pearson Educación S.A.

Jover, D. (1.999). La Inserción socio-laboral en la encrucijada. Retos y realidades.

Intervención psicosocial, 8(3), 283 – 297. Recuperado de

<http://www.copmadrid.org/webcopm/publicaciones/social/50639.pdf>

Kaplan, R. & Norton, D. (2000). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Recuperado de

[http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/BSC/\[PD\]%20Documentos%20-%20Mapas%20Estrategicos.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/BSC/[PD]%20Documentos%20-%20Mapas%20Estrategicos.pdf)

Landeta, J. (2007-2008). Dirección estratégica de los recursos humanos. Apuntes y material complementario. Licenciatura en administración y dirección de empresas. Universidad del país Vasco Euscal Herriko Unibertsitatea. España. Recuperado de

https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http%3A%2F%2Fgestiondepersonas.weebly.com%2Fuploads%2F9%2F7%2F1%2F8%2F9718504%2Fapuntes_de_rr.hh.doc

Legge, K. (1995). Human Resources Management. Londres. UK: Macmillan Business.

- Luque, P.J., Gomez, T. & Cruces, S.J. (2000). El Trabajo como fenómeno psicosocial. En Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales, (pp. 147-164). Madrid España: Mc Graw Hill, Madrid.
- Malvezzi (1999). El agente económico reflexivo. Texto utilizado en cursos de psicología del trabajo en la Maestría en Psicología Organizacional y del Trabajo. Instituto de Psicología - Universidad del Valle. Colombia. 2014. Del Original Malvezzi, S. El agente económico reflexivo. Desarrollo y Capacitación, Buenos Aires, (49), pp. 16-19, 1999.
- Malvezzi, (1995). A carreira profissional depende de ascensão na hierarquia? Marketing Industrial, São Paulo, 1(1), 30-40.
- Martínez, E. (2005). La cultura institucional como factor Del desarrollo organizacional en las Micro, pequeñas y medianas empresas de la región sur de Jalisco, México.
- Martínez, M. (2006). La investigación Cualitativa: síntesis conceptual. Investigación en Psicología 9(1), 123 - 146 Lima, Perú. Recuperado de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf
- Marx, K. (1984). La Mercancía en El Capital, Tomo I. Fondo de Cultura Económica
- Mertens, L. (2000). La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional. Madrid, España: Bravo Murillo

- Mora, J. (2011). La innovación empresarial en la Pyme, desde la integración regional en América Latina. *Punto de Vista*, 2(3) ,111-124. Recuperado de <http://journal.poligran.edu.co/index.php/puntodevista/article/view/104/94>
- Morgan, G. (1999) *Imaginización. Una nueva aptitud crucial para la conducción en management en un mundo en movimiento y cambio*. España: Granica.
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la Organización*. México: Alfaomega,
- Offe, C. (1989). Trabalho, a categoria sociológica fundamental? En *trabalho & Sociedade*. Problemas estruturais e perspectivas para o futuro da sociedade do trabalho (pp.13-41). Rio de Janeiro, Brasil: Tempo Brasileiro.
- Pardo, C., & Porras, J. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión & Sociedad*, 4(2), 167-183. Recuperado de <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/280/214>
- Peiró, J. M. (1996). Psicología Social de las Organizaciones. En J. L. Álvaro, A. Garrido & J. R. Torregrosa (Orgs.), *Psicología Social Aplicada* (pp. 155- 197). Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España
- Prahalad, C. & Gary, H. (1990). The core Competence of the corporation. *Harvard Business*, (May – June 1990), 80 – 90. Recuperado de http://www.enterrasolutions.com/media/docs/2013/08/Prahalad_Hamel_1990.pdf

- Prilleltensky, I. (1994). *The Morals and Politics of Psychology: Psychological discourse and the status quo*. Albany, NY: State University of New York Press.
- Porter, M & Kramer, M (2011). *La creación de valor compartido. Cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento*. Harvard Business School Publishing Corporation. (Enero–Febrero 2011), 1 – 18. Recuperado de <http://www.filantropiatransformadora.org/attachments/article/198/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business*, (November-December 1996), 61-78
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*. CECSA: Mexico.
- Centro Nacional de Productividad (2013). *Direccionamiento del proceso de gestión del talento humano*. En programa de Extensión Tecnológica. (p, 9)
- Quintero, L & Vargas, A, (2011). *Modelos de Gestión Humana*. (Tesis de pregrado). Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Reche, F & García, V. (2002). *Gestión de Recursos Humanos. Últimas tendencias y modelo diferencial en España*. Proyecto de Investigación. Cambios medioambientales en las empresas: Gestión de los recursos humanos y organizativos para la generación de capacidades competitivas sostenibles. Ministerio de Ciencia y Tecnología: SEC2000-1479-CO3, 53-68.

Rentería, E. (2015). Aportes en clases magistrales de Profundización Teórica de la Maestría en psicología. Universidad del Valle.

Rentería, E. (2010). Blog, Universidad de Buenos Aires. Carrera de Especialización en psicología Organizacional y del trabajo. Desarrollo de la empleabilidad como estrategia para las organizaciones: limitaciones, posibilidades e implicaciones para las personas.

<http://laboraluba.blogspot.com/2010/09/desarrollo-de-la-empleabilidad-como.html>,
consultado 28-06-2015

Rentería, E. (2009). De Recursos Humanos a la Psicología Organizacional y del Trabajo: Reflexiones a la luz de las realidades actuales del mundo del trabajo. En: Aguilar, M. & Rentería, E. (Ed), Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. (pp. 25-51) Bogotá: Universidad Santo Tomás.

Rentería, E. (2008). Empleabilidad: una lectura psicosocial. Estudios del Trabajo en Colombia, 1(1), 39-56.

Rentería, E. & Malvezzi, S. (2008). Empleabilidad, cambios y exigencias psicosociales en el trabajo. Universitas Psychologica, 7 (2), 319-334.

Rentería, E & Carvajal, B. (2006). Abordaje psicosocial de la diversidad de formas organizativas en la estructuración de contextos organizacionales instituidos. Psicología desde el Caribe, (17), 149 -175.

- Sáez de Viteri, A. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones Europeas*, 6(3), 71-86.
- Sánchez, A., Melián, A. & Hormiga, E. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la Empresa*, 13(2), 97 – 111.
- Senge, P (1992) La quinta disciplina en la practica. Recuperado de <ftp://ftp.icesi.edu.co/farenas/laquintadisciplinaenlapractica.pdf>
- Silva, I. (2005). Desarrollo económico local y competitividad territorial en América Latina. CEPAL, (85), 81-100.
- Spink, M. & Frezza, R (2013) Práticas Discursivas e Produção de Sentido: a perspectiva da psicologia social. En *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano*. Centro Edelstein de Pesquisas sociais 1-2. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/sausoc/article/viewFile/6951/8420>
- Spink, M.J. (2000). *Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano: aproximações teóricas e metodológicas*. São Paulo: Cortez Editora.
- Spink, P.K.(1996). A organizacao como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinicao da psicologia do trabalho. *Psicologia e sociedade*, 8 (1), 174-192.

Stake, R. E. (2007). Investigación con estudio de casos. Ed. 4. Trad. Roc Filella. Ediciones

Morata, S.L Madrid, España.

Ulrich, D. (1998). Recursos Humanos champions. Buenos Aires: Granica.

Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005). La Propuesta de Valor de Recursos Humanos. Trad.

Santapau Aida, 2006. Ediciones Deusto. Barcelona, España. ISBN 84-234-2358-1

Vasilachis, I. (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona, España: Gedisa.

Recuperado de

http://www.cieg.unam.mx/lecturas_formacion/investigacion_perspectiva_genero/unidad_3/Irene_Vasilachis_Estrategias_de_investigacion_cualitativa.pdf

Valens, F. (2001). Caracterización del empleador como persona que trabaja y su relación con los criterios para la selección de profesionales administrativos tercerizados en la ciudad de Cali.

(Tesis de Maestría). Universidad del Valle, Cali, Colombia.

Wenger, E. (2001). Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity. Cambridge,

Reino Unido, (1998): Cambridge University Press. Trad. Sánchez G. Argentina Paidós.

Yin, R. (2003). Investigación sobre estudio de casos. Diseño y Métodos. Applied Social

Research Methods Series, (5). London: Sage Publication. Recuperado de

<https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>

9. Apendices

Apendice A. Fragmento de analisis de entrevista

Ilustración 1. Fragmento 1 de análisis de la entrevista del líder de Gestión Humana empresa 2.




<p>La empresa tenía un plan estratégico definido?</p> <p>La empresa siempre ha tenido estrategia, desde la gerencia se nos compartía que se iba a hacer, los planes generalmente involucraban a mercadeo y producción y logística para Gestión humana solo se pedía personal para lo que se disponía para los otros procesos. Lo que generalmente se hacía era selección, inducción y hacer la contratación, también estar pendiente de las anomalías o llamados de atención.</p> <p>Y después?</p> <p>Con el trabajo que hicimos, la empresa redefinió su Core Business y su estrategia teniendo en cuenta la situación del sector y el de la empresa, con esto se define un plan a seguir y del cual todos los procesos definimos objetivos y metas, con estos sabemos que debemos hacer para cumplirlos y lo revisamos y presentamos en las reuniones gerenciales.</p> <p>Ah sí, como decía..... allí el cambio fue [total] porque la empresa definió un plan estratégico que articulaba a todos los procesos, creo que lo fundamental es que todos entendimos los problemas que enfrenta la empresa y para donde podíamos ir. Una parte importante allí es la recomendación de que todos debíamos conocer y entender el plan estratégico, desde gestión humana se hicieron las reuniones y el gerente me dejó a mí, el manejarla, claro con su apoyo en la explicación para compartirla con los operarios.</p> <p>¿La empresa tenía objetivos estratégicos definidos?</p> <p>Bueno la gente de producción y ventas sí, el gerente y lo financiero también creo, pero los otros líderes de proceso sabíamos que teníamos que apoyar pero no de manera muy clara. Durante la</p>	<div>Windows User Definición de la estrategia</div> <div>Windows User Repertorio compartido estrategia</div> <div>Windows User Participación competencias</div>
---	--

Ilustración 2. Fragmento 2 de análisis de la entrevista del líder de Gestión Humana empresa 2.

las reuniones y el gerente me dejó a mí, el manejarla, claro con su apoyo en la explicación para compartirla con los operarios.

¿La empresa tenía objetivos estratégicos definidos?

Bueno la gente de producción y ventas sí, el gerente y lo financiero también creo, pero los otros líderes de proceso sabíamos que teníamos que apoyar pero no de manera muy clara. Durante la intervención al principio veíamos como enredado el tema por la recogida de información para los indicadores pero le hacíamos por cumplir, a la medida que veíamos que por ejemplo podía trabajar en mejorar el ausentismo con datos reales y sobre todo la rotación por que pude organizar un proceso que me dejara más claro como seleccionar personas, pues antes solo entrevistaba y por ser recomendados los contrataba y luego la gente se me iba. Con esto entendí para qué los indicadores y como aportaba a los objetivos de la empresa por ejemplo aquí, aportamos a mejorar tiempos porque tanta rotación y entrenamientos hacia más lento el que las personas fueran eficientes, los que estaban tenían que entrenar y los nuevos cuando llevaban uno o dos meses se iban. Con lo que trabajamos en la implementación definimos las características y requisitos de los perfiles y lo

Windows User, 18/09/2018 4:26:00 p. m.
comentada:
Participación, empresa conjunta

...deja más claro que se espera y el aporte de cada persona,

...s, por ejemplo en GH?
Pues sabíamos que teníamos que hacer pero no con objetivos alineados y planificados como los vemos ahora, empezando porque la empresa no tiene líder por proceso, pero los que estamos que somos cuatro siempre hemos trabajado y nos apoyamos en todo, aunque a veces uno se pierde en tantas tareas, tratamos de cumplir con todo. La gerencia apoya mucho y se le mide a todo, yo creo



Windows User
Participación competencias



Windows User
Cultura de sto y control - competenci



Windows User
Participación, empresa conjunta

Ilustración 3. Fragmento 3 de análisis de la entrevista del líder de Gestión Humana empresa 2.

que si cubrimos todo. Ahora con más claridad desde que definimos la estrategia y revisamos la cadena de valor y los roles.

¿En cuanto a planes de desarrollo?

Bueno antes a veces se planteaban capacitaciones para cumplir con el plan del año y por necesidad de que algún operario aportara en algo específico, entonces se organizaba quien lo podía entrenar y se organizaban las tareas para la capacitación. Durante la intervención analizamos las competencias de la empresa y con esto planeamos pocos planes como antes y todavía por necesidad pero ya nos fijamos por ejemplo en elegir la persona que tiene más habilidades y en donde se aporta a que mejoren las competencias de la empresa, no solo para cubrir la necesidad.

Como te decía, nosotros sabíamos que hacíamos los mejores P pero no teníamos claro porque eran los mejores, es decir no teníamos claro las competencias o habilidades que tiene la empresa para esto, ahora reconocemos que es el conocimiento de las personas que hacemos parte de la empresa, por ejemplo para nosotros es importante la materia prima, porque la diferencia es la duración y esto es lo que los clientes buscan en nosotros. Esto también deja claro que tipo de personas deben hacer parte de la empresa, es decir personas que cuiden esa calidad o valor de la empresa.

¿Se consideraban objetivos y metas dentro del proceso de Gestión Humana?

llevábamos los indicadores de manera diferente solo explicábamos porque esta alto y que estaba pasando, se intentaba hacer algo pero realmente no veíamos resultados, además las reuniones de presentar los indicadores de calidad siempre se centraban más en ventas primero y en producción. Pero la verdad solo entendimos como se puede manejar para mejorar la gestión de la empresa



Windows User
Estructura repertorio compartido



Windows User
competencias



Windows User
repertorio compartido estrategia







Windows User
Competencias repertorio compartido



Windows User
Cultura de sto y control participación

Ilustración 4. Fragmento 4 de analisis de la entrevista del líder de Gestión Humana empresa 2.

<p>llevábamos los indicadores de manera diferente solo explicábamos porque esta alto y que estaba pasando, se intentaba hacer algo pero realmente no veíamos resultados, además las reuniones de presentar los indicadores de calidad siempre se centraban más en ventas primero y en producción. Pero la verdad solo entendimos como se puede manejar para mejorar la gestión de la empresa cuando hicimos las reuniones gerenciales, creo que al principio lo hicimos por seguir en el programa, pero cuando vimos el compromiso del gerente y yo explicando y recordando la recogida de indicadores y los análisis y los planes de acción, el seguimiento y control, yo creo que esto influyó para que todos se comprometieran, ya después todos vimos que eso daba resultados porque se mejoraron indicadores en todos los procesos. Después de la intervención hubo dificultades en la empresa pero creo que continuamos con lo que aprendimos, bueno yo desde Gestión Humana, tengo mucho en cuenta en involucrar y que comprendan el horizonte de la empresa el nivel operativo.</p>	<p> Windows User Cultura de sto y control participación</p> <p> Windows User Competencias compromiso, empresa cr</p> <p> Windows User Participación Repertorio compartido es</p>
<p>Se tienen en cuenta las competencias del negocio en las competencias que se evalúan o identifican en las personas?</p> <p>No, no las teníamos en cuenta, la verdad como los perfiles, la mayoría son muy operativos solo recibíamos recomendados que quisieran trabajar y si tenían practica en producción mejor, ese es uno de los problemas que se trabajó en la implementación, aprendimos a definir perfiles por competencias y esto mejoró el proceso de selección, pues teníamos mucha rotación,</p>	<p> Windows User Competencias repertorio compartido</p>
<p>Tiene en cuenta las competencias del negocio para selección y desarrollo?</p>	

Apendice B. Cruce de categorías de analisis: significados construidos por los sujetos en prácticas las practicas 1, 2 y3.

Tabla 35. Significados construidos por los sujetos en las practicas 1, 2 y 3.

SUJETOS	PRACTICAS GH	COSIFICACION	
		Antes	
L i i r e d e d e G H	ALINEACION ESTRATEGICA P1	El trabajo estaba definido por areas era de acciones particulares y todos los procesos aislados, por lo mismo el proceso de comunicacion dentro de la organizacion, era débil; debido a las áreas relativamente independientes. Su enfoque estaba centrado principalmente en producción y calidad del producto. E1 No se tenían metas establecidas por proceso.	
		La empresa siempre ha tenido estrategia, desde la gerencia se nos compartía que se iba a hacer, los planes generalmente involucraban a mercadeo y producción y logística para Gestión humana solo se pedía personal para lo que se disponía para los otros procesos. Lo que generalmente se hacía era selección, inducción y hacer la contratación, también estar pendiente de las anomalías o llamados de atención.	
	MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	Se realizan reuniones, pero no participan todos los procesos de la misma manera, los indicadores refieren al sistema de gestion de calidad y se priorizan los de producción. E1	
		No, no las teníamos en cuenta, la verdad como los perfiles, la mayoría son muy operativos solo recibíamos recomendados que quisieran trabajar y si tenían practica en producción mejor. E2	
	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA PARA EL LOGRO	Gestión humana solo se pedía personal para lo que se disponía para los otros procesos. No se tenían en cuenta las competencias debido a que no se había identificado el Core Business y no se tenían en cuenta las competencias desde las capacidades de la empresa. Por lo mismo los perfiles estaban desde las competencias de los cargos. E1	
	ESTRATEGIA CO P3	La empresa no tiene líder por proceso, pero los que estamos que somos cuatro trabajamos y nos apoyamos en todo, aunque a veces se pierde en tantas tareas, tratamos de cumplir con todo. La gerencia apoya mucho y se le mide a todo, yo creo que si cubrimos todo. E2	

SIGNIFICADO	
ON	
Despues	Antes
<p>. Con la alineacion de la estrategia, la compañía ha logrado: Definir indicadores de medición para todos los procesos. Definir objetivos y metas para todos los procesos. Que los líderes de proceso realicen análisis sistémico de objetivos metas y definan planes de acción para aportar y participar en las reuniones gerenciales.</p>	<p>No existian metas para medir los resultados de los procesos, solo existian algunos produccion y los que se manejaban en calidad pero sin enfoque estratégico. el proceso de gestión humana no tenía relevancia y mantenía poca interacción con los demás procesos.</p>
<p>. Con el trabajo que hicimos, la empresa define su Core Business y su estrategia teniendo en cuenta la situación del sector y el de la empresa, con esto se define un plan a seguir y del cual todos los procesos definimos objetivos y metas, con estos sabemos que debemos hacer para cumplirlos y lo revisamos y presentamos en las reuniones gerenciales.</p>	<p>Bueno la gente de producción y ventas sí, el gerente y lo financiero también creo, pero los otros líderes de proceso sabíamos que teníamos que apoyar pero no de manera muy clara. Durante la intervención al principio veíamos como enredado el tema por la recogida de información para los indicadores pero le hacíamos por cumplir.</p>
<p>. Se revisaron y redefinieron los roles para fortalecer la estructura y establecer las responsabilidades de los roles administrativos desde el analisis del plan estrategico y la cadena de valor. Con la alineacion de las competencias al plan estrategico se ajustaron las competencias para selección y desarrollo.</p>	<p>Se realizaban las capacitaciones desde lo que se pensaba debían mejorar las personas para desempeñar las tareas. O desde lo que se hace siempre talleres de calidad y seguridad.</p>
<p>E2. Ese es uno de los problemas que se trabajó en la implementación, aprendimos a definir perfiles por competencias y esto mejoró el proceso de selección, pues teníamos mucha rotación.</p>	<p>No, no las teníamos en cuenta, la verdad como los perfiles, la mayoría son muy operativos solo recibíamos recomendados que quisieran trabajar y si tenían practica en producción mejor.</p>
<p>La estructura de la empresa cuenta con capacidades y disposicion pero no tenia claros los roles, se confundian con las relaciones familiaresla empresa redefinio su estructura para clarificar las responsabilidades de los roles y esto fortalecio la estructura para responder a la consecucion de los objetivos estrategicos.</p>	<p>Los roles, se confunden con las relaciones familiares.</p>
<p>Con la alineacion estrategica y buscando la participacion de todos, hemos delegado y definido las responsabilidades de los procesos.</p>	<p>La empresa no tiene lider por proceso, pero los que estamos que somos cuatro trabajamos y nos apoyamos en todo</p>

PARTICIPACION	
Despuesesto se complementa con la participacion en las reuniones de analisis de indicadores que fomenta la comunicacion entre procesos y en todos los niveles. la empresa realiza la socializacion del plan estrategico a todos los niveles para convocar la participacion y colaboracion de todos.
	.a la medida que veíamos que por ejemplo podía trabajar en mejorar el ausentismo con datos reales y sobre todo la rotación por que pude organizar un proceso que me dejara más claro como seleccionar personas.(...) ahora se hacen las cosas buscando que todos participemos, se comunica a todos y nos preocupamos porque todos entiendan, se hacen las reuniones con objetivos claros y organizamos mejor los análisis para que todos podamos aportar, esto le ha dado como más motivación y compañerismo entre líderes.
	Se orienta el plan de desarrollo para potenciliar las competencias que marcan el Core Business. Se busca mejorar las capacidades de la empresa a traves del desarrollo del talento humano.
	Durante la intervención analizamos las competencias de la empresa y con esto planeamos pocos planes como antes y todavía por necesidad pero ya nos fijamos por ejemplo en elegir la persona que tiene más habilidades y en donde se aporta a que mejoren las competencias de la empresa, no solo para cubrir la necesidad.
	Aunque todavía se denominan areas, en la aplicación funciona por procesos con enfoque sistémico y comunicación permanente.
	Aunque seguimos los cuatro creo que ahora somos mas estrategicos porque delegamos lo mas que podemos y que es muy operativo. y el gerente cada vez delega mas y nos hace participar, por ejemplo ahora yo manejo las reuniones con los operarios que eso lo hacia el.

Tabla 36. Significados construidos por los sujetos en las practicas 1, 2 y 3

SUJETO	PRACTICAS GH	SIGNIFICADO	
		COSIFICACION	
		Antes	Despues
GERENTES	ALINEACION ESTRATEGICA P1	1 E “Nosotros teníamos una cultura sin medición, y la opinión de los directores y gerentes es por intuición, tomando decisiones sin saber si ‘me voy por este lado o por aquel’ y eso no puede seguir así.”	El mercado está cambiando bruscamente y tenemos que apoyarnos en este tipo de metodologías que nos muestran claramente cómo van las cosas y para dónde va la compañía, apoyándonos en un equipo de producción, un equipo operativo y un recurso humano formado y capacitado que permiten la toma de decisiones rápidas”.
	MODELO DE GESTION POR COMPETENCIA 1	Y eso antes no lo hacíamos, no le dábamos tanta importancia al recurso humano	También en que nos basamos para esto: la gestión de recurso humano.(.....), llevar eso monitoreado mes a mes y adicionalmente, ver con qué personas contamos, porque realmente eso lo que hace la diferencia entre nosotros y nuestra competencia. Entonces creamos también un sistema de evaluación que empezamos a utilizar ya a mediados más o menos del año pasado y nos ha redundado en que poco a poco iremos escogiendo personas cada vez mejores dentro de la organización.
	DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO P2	2 E	Involucrar realmente a todo el personal dentro la estrategia de la empresa,
ESTRUCTURA DE LA EMPRESA PARA EL LOGRO ESTRATEGICO P3	1 E	Nosotros manejábamos una gerencia intuitiva, por áreas que cumplan hoy la manejamos por Procesos.	Debido al proceso sistémico generado en la empresa, en donde cada área trabaja en función del cumplimiento de sus metas estratégicas y los objetivos de la gerencia, se ha generado una cultura de ahorro multínivel que ha llevado a la mejora de los kpi's y los signos vitales.
	2 E		Involucrar realmente a todo el personal dentro la estrategia de la empresa,

CADO	
PARTICIPACION	
Antes	Despues
<p>E1. Antes nos dejábamos llevar por el día a día, siempre estábamos pensando que estábamos muy ocupados con toda la parte directiva y de gestión, en resolver problemas inmediatos del día a día. Decíamos que reunimos era algo inoficioso, de hecho no le veíamos el gana gana al proceso, o el valor agregado...</p>	<p>E1. Todas las personas están haciendo análisis más profundos de sus áreas, están prospectando y adicionalmente estamos haciendo reuniones conjuntas de diferentes áreas en que participan otras áreas para temas específicos que no son de su área y sin embargo los aportes son bien importantes porque, miran las cosas desde otra óptica y dan aportes que antes no se daban.</p> <p>– producción, logística y mercadeo – se alinearon con las demás áreas. Se definieron objetivos organizacionales y se acordó la manera en que cada una de las áreas iba a aportar para poderlos cumplir. Poco a poco, estos procesos de alineación se han ido extendiendo a todas las demás áreas de la organización. Incrementar la participación de las personas ha sido un objetivo importante.</p>
<p>“Nosotros tenemos una cultura sin medición, y la opinión de los directores y gerentes es por intuición, tomando decisiones sin saber si ‘me voy por este lado o por aquel’ y eso no puede seguir así.</p>	<p>Uno, involucrar realmente a todo el personal dentro la estrategia de la empresa, dos, la medición y el control, y tres, generarle compromiso a la gente para el logro de todos los objetivos.</p>
<p>Y eso antes no lo hacíamos, no le dábamos tanta importancia al recurso humano.</p>	<p>Especialmente, el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar), esta es la columna vertical de todo el proceso. El líder de gestión humana ha sido particularmente importante en todo este proceso. En primer lugar, respecto a la alineación estratégica de los talentos a los objetivos de la empresa. A partir de la alineación, se definieron nuevos roles con todos los líderes de proceso, y se definieron los planes de mejoramiento por proceso con avances en su implementación. Comenta, además que puso todo todo su empeño para participar en las actividades comprendidas dentro del programa y sintió cómo esto actualizaba sus competencias para administrar.</p>
	<p>apoyándonos en un equipo de producción, un equipo operativo y un recurso humano formado y capacitado que permiten la toma de decisiones rápidas”.</p>
<p>Antes pues cada uno decía- no esta es mi área y yo me defiando, por eso era lo que yo decía: xxxx mira, te quitamos esto de acá, pero no me vas a pedir... personal para esto, porque no te afecta tu resultado, pero yo no te lo voy a dar por que sí me afecta el mío..., a menos de que me convenzas de que realmente lo necesitas.</p>	<p>La estructura organizacional actual ya se encuentra formalizada a partir de la intervención del programa de Extensión Tecnológica. Hemos ido cambiando nuestra mentalidad, y lo otro que hemos hecho es pues, que ya todos no hacen de todo, sino ya hay personas que se encargan o son dueñas de sus procesos, entonces hay una persona dueña del proceso comercial, hay otra persona dueña del manejo de la información, del proceso financiero, contable y todo eso</p>
	<p>Apoyándonos en un equipo de producción, un equipo operativo y un recurso humano formado y capacitado que permiten la toma de decisiones rápidas”.</p>

Tabla 37. Significados construidos por los sujetos en las practicas 1, 2 y 3

SU JET OS	PRACTICAS GH	COSIFICACION		
		Antes	Despues	
ALINEACION ESTRATEGIC A P1	E1	Metas a corto, mediano y largo plazo definidas sin tener en cuenta el impacto en el plan estrategico, generalmente solo ventas y produccion	Se definieron objetivos y metas alineados al plan estrategico y a mejorar las competencias Core de la empresa, en todos los procesos se complementaron para obtener resultados a corto y mediano plazo.	
	E2	La estrategia de la empresa era informal y conocida por el equipo directivo, se estaban probando alternativas debido a la importación de China.	Se definió un plan estrategico con corredores hacia nuevos productos y mercados utilizando la infraestructura y capacidades tecnicas y humanas de la empresa.	
	MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIE AS PARA EL DESARROLLO	E1	Aunque en el análisis se reconocen no se identifican para articularlas a la estrategia ni se logran colocar en blanco y negro se veían como algo dado por hecho pero no como algo que les permitía diferenciarse y de destacarse dentro del mercado en el que se mueven	Después ya se identifican las competencias de la empresa y se logran identificar las competencias individuales como contribuyen a las competencias core y como se derivan los diferentes perfiles..
	DEL TALENTO HUMANO P2	E2	La empresa contaba con algunos perfiles basicos de los operarios que presentaban mayor rotación, pero los roles de líderes de proceso no tenían perfiles alineados a las competencias, solo especificaba la formacion y habilidades tecnicas	En este punto el mayor cambio se observó en la forma de pensar de las personas desde el aporte de su talento y capacidades, para mejorar las competencias individuales y las de la empresa a partir de quienes las poseen y las han desarrollado.
ESTRUCTURA DE LA EMPRESA PARA EL LOGRO ESTRATEGIC O P3	E1	la empresa tienen una estructura piramidal, los cargos directivos son de indole familiar, que trabajan varios familiares en los roles directivos pero sin claridad en las responsabilidades	Se realiza la revision de la estructura y la cadena de valor, esto genera la estructura adaptada con definicion de roles estrategicos y responsabilidades que brindan una organización mas clara para el logro de objetivos de la empresa.	
	E2	Lestructura esta compuesta por dos de los propietarios y lideres que llevan mucho tiempo en la empresa, aunque todos aportan y participan de manera informal, falta formalizar para dar claridad en las responsabilidades de roles.	Se revisó la cadena de valor para asegurar que cada proceso critico tuviera un responsable, empodera al lider de gestión humana para que apoye en produccion el liderazgo de la recogida de datos.	

SIGNIFICADO		PARTICIPACION	
Antes		Despues	
participacion según normativa y funcional se asumia el rol desde lo funcional, no habia interaccion de todos los procesos para analizar los problemas de la empresa		la Participacion fue activa en la recogida de informacion analisis de datos y de desvio de metas con planes de accion cuando se requiere. Liderazgo desde el proceso para orientar las actividades y participar en la reunion gerencial.	
Los lideres relacionados con ventas, produccion y a Gestión Humana se reunian para los analisis de los puntos de venta, se revisaban ventas y problemas de personal.		La participacion fue poco a poco pero se logro vincular a todas los lideres y sobre todo los operarios de planta para la recogida diaria de información, se relaizan reuniones gerenciales para el analisis d resultados con base en los KPIs	
Aunque en el análisis se reconocen no se identifican para articularlas a la estrategia ni se logran colocar en blanco y negro se veían como algo dado por hecho pero no como algo que les permitía diferenciarse y de destacarse dentro del mercado en el que se mueven		El lider de Gh, logra identificar a que se refieren las competencias y como estas se deben alinear con los objetivos de la organización. Y empiezan a revisar sus perfiles, este proceso define roles críticos principales que luego amplia. Logra revisar sus perfiles ya con una visión de competencias y responsabilidades desde el enfoque estratégico y no solo de manera funcional o por cumplir requisito.	
La empresa se caracteriza por la disposición y participacion del gerente, todos sus lideres quienes tambien convocan al equipo de operarios		Se definieron dos perfiles críticos de producción y mercadeo de manera conjunta, para la apropiación de la metodología que estuvo acompañada de una asistente para asegurar la gestión de herramientas y documentación de actividades. Con el proceso también se alinea al proceso de selección y al plan de desarrollo con ejercicios prácticos en la realidad de la empresa.	
la empresa tienen una estructura piramidal, los cargos directivos son de indole familiar, que trabajan varios familiares en los roles directivos pero sin claridad en las responsabilidades, por lo mismo trabajan de manera aislada		con una mirada desde el Core Business y las capacidades identificadas ubican su responsabilidad y aporte desde lo tecnico y personal al mejoramiento de la ventaja competitiva de la empresa. esto posibilita definir las características de las personas que conforman la empresa.	
la participacion en la practica es el entendimeinto de la relacion jerarquica de los roles definidos en la estrategia. La empresa se comporta a nivel formal desde las relaciones de poder y normatividad que sugiere el organigrama que identifica la estructura de la empresa.		Con la redefinicion de la estructura, se genera una nueva participacion que involucra al equipo de nivel medio. La estructura establece la comunicacion abierta en los diferentes procesos y niveles para el logro de objetivos estrategicos.	

Apendice C. Cruce de categorías analisis: Cruce de categorías de analisis:
significados construidos por los sujetos en la practica 4

Tabla 38. Significados construidos por los sujetos en la practica 4.

SUJETO	PRACTICA		
		Antes	
Lider de GH	FOMENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADAL SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS (cultura de seguimiento y control)	1	Se llevan indicadores desde el sistema de Gestión de calidad pero no se relacionan con la estrategia, no se identifica la relación, las reuniones son largas y con muchos datos.
		2	las desiciones se toman a partir de la experiencia en el sector y lo que se considera importante es mover las ventas y responder con produccion. Tenemos indicadores en los dos procesos pero de todas maneras fallan sobre todo en producción.
Gerentes	FOMENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADAL SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS (cultura de seguimiento y control)	1	Estuvimos varios años con unos indicadores que a la final nos decían algo pero no nos daban una vista muy fácil de para dónde debíamos seguir".
		2	"Uno de los logros principales fue haber creado una cultura de medición a través de unos indicadores que uno cree que son obvios, que generalmente son analizados muy superficialmente.
Extensinista	FOMENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADAL SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS (cultura de seguimiento y control)	1	E1. El proceso de comunicación dentro de la organización, era débil; debido a las áreas relativamente independientes. Su enfoque estaba centrado principalmente en producción y calidad del producto. No se tenían metas establecidas.
		2	E2: La empresa no contaba con inidcadores, por lo mismo tampoco con las otras actividades que involucran el control y seguimiento para una cultura de medicion, pero esto es generlizado en la mayoría de las empresas.

SIGNIFICADO	
COSIFICACION	
Despues	Antes
E1. «En realidad, se obtuvieron grandes logros en cuanto al conocimiento, analizar los datos, hacer planeación de lo que se va a hacer, mirar cuáles actividades se van a hacer a partir de la planeación. Los indicadores, nos muestran qué impactamos y que planes de mejora hay que adoptar; es una herramienta productiva que se puede aplicar».	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo por áreas era de acciones particulares y todos los procesos aislados. • El proceso de comunicación dentro de la organización, era débil; debido a las áreas
Estamos aplicando la metodología de medición, es claro como se mide y como esto nos permite llevar unos KPI, que aunque al principio costo trabajo, ahora nos permite evaluarnos como proceso y como empresa para saber que se tiene y que hacer con eso o si lo estamos haciendo bien....los resultados muestran esa parte.	la participación de los líderes siempre ha estado presente, todos buscamos formas de hacer las cosas de manera que la empresa se mantenga.
Gracias a los tableros control, (la empresa) ha presentado mejoras en la ejecución de sus procesos. Los tableros han sido un instrumento de control que han permitido dar un mejor manejo a los presupuestos. Se ha acrecentado el compromiso por el plan de mejora en los miembros del equipo, empezando por el gerente. Este plan se ha fusionado con las prácticas sanas que se habían adoptado desde antes, para	Estuvimos varios años con unos indicadores que a la final nos decían algo pero no nos daban una vista muy fácil de para dónde debíamos seguir”.
“«El compromiso es alto, porque se está analizando profundamente cuáles son las causas que hacen que se den, y hay compromiso de la gerencia para los recursos, para ver si estamos atacando el problema».	“Uno de los logros principales fue haber creado una cultura de medición a través de unos indicadores que uno cree que son obvios, que generalmente son analizados muy superficialmente.
(LOS INDICADORES) Resulta que tienen un fondo, permitiendo tomar acciones, analizando el problema y estructurando un plan de acción para contrarrestar las acciones negativas. Con esta metodología se pueden tomar decisiones rápidamente, ya que anteriormente nosotros nos demorábamos mucho en la toma de decisiones”.	
E1. La empresa define las responsabilidades, objetivos y metas y asume la implementación de las practicas con la gestion de tableros y la participacion activa desde el entendimiento del aporte de valor para la empresa.	E1. El compromiso se presenta desde el cumplimiento de funciones en cada proceso pero la comunicación es limitada.
E2. Es muy eficiente el logro en esta empresa, se logro vincular a todas las personas desde el nivel operativo en la toma de datos y gestión a la vista para desplegar la informacion, los lideres entendieron la metodologia de registrar y analizar datos para la solución de problemas y aportar con planes de acción al logro de resultados.	si habia compromiso pero no estaba guiado a objetivos estrategicos, sobre todo en los lideres que apoyan la gestión gerencial.

PARTICIPACION	
Despues	
Contar con una participaci3n sist3mica con objetivos comunes para los l3deres de los procesos, con logro de objetivos definidos y mayor autonom3a en la toma de decisiones; logrando movilidad en las pr3cticas de gesti3n por competencias, Desarrollo de talento humano y Clima Organizacional.	
Todos estamos registrando los tableros de KPI, y hacemos los analisis de desvio de meta, fue importante aprender a definir metas y buscar como cumplirlas cuando el indicador se desvia, todos nos apoyamos para el analisis de problemas, como yo estaba antes en produccion y conozco la empresa apoto lo que mas puedo en esto. estoy pendiente para los	
Se ha acrecentado el compromiso por el plan de mejora en los miembros del equipo, Pues todas las personas est3n haciendo an3lisis m3s profundos de sus 3reas, est3n prospectando y adicionalmente estamos haciendo reuniones conjuntas de diferentes 3reas en que participan otras 3reas	
“El Comit3 Gerencial es muy 3til porque antes tomaba la decisi3n una sola persona; uno desestima el conocimiento de personas que, aunque sean emp3ricas, tienen un conocimiento a trav3s de la experiencia; cuando las involucramos para que opinen y se hace un an3lisis en equipo se dan resultados valios3simos”.	
“Estamos en la cultura de las reuniones y de mediciones. Si ven una situaci3n an3mala la atacan y ya es del d3a al d3a”.	
E1. Participaci3n integral de todos sus procesos para el logro de los objetivos; revisando peri3dicamente sus logros por medio de indicadores y su alineaci3n con su plan estrat3gico.	
la participacion fue gradual, pero se consiguio en los l3deres y en gran parte de colaboradores de nivel operativo, esto se evidenci3 en el cumplimiento para la recogida de datos y en la realizacion de reuniones de tipo gerencial.	

Apendice D. Cruce de categorías análisis: Cruce de categorías de análisis:
empresa como comunidad segun los sujetos en las prácticas 1, 2 y 3

Tabla 39. Comunidades construidos por los sujetos en las practicas 1, 2 y 3

SUJETOS	SUJ ETO S	PRACTICAS GH	COMPROMISO MUTUO:		COMO
			Antes	Despues	
			Se realizan reuniones, pero no participan todos los procesos de la misma manera, los indicadores refieren al sistema de gestión de calidad y se priorizan los de producción.	Se realizan reuniones entre procesos y a nivel gerencial con todos los procesos para revisar los resultados del cumplimiento de KPI, análisis de desvío de metas y planes de acción. (.....) Desde GH se apoya, una participación sistémica con objetivos comunes para los líderes de los procesos.	
		ALINEACION ESTRATEGIC A	E1 la empresa no tiene lider por proceso, pero los que estamos que somos cuatro siempre hemos trabajado y nos apoyamos en todo, aunque a veces uno se pierde en tantas tareas, tratamos de cumplir con todo	Nos quedó como costumbre llevar indicadores y mostrar resultados, articulamos para que la estrategia se cumpla, a nivel personal es importante mirar los KPI, como dicen ustedes para hacer seguimiento en GH. Y estar siempre mirando no alejarme de los objetivos de la empresa para que desde gestión humana direccionar las competencias y el bienestar de las personas, me quedo la necesidad de informar para que todos se sientan incluidos y estar pendiente de que cada trabajador aporte desde lo que es bueno para que se sienta motivado.	
L i d e r e d e H	L i d e r e d e H	MODELO DE GESTION E1 POR COMPETENCI AS PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO E2	Se realizan reuniones, pero no participan todos los procesos de la misma manera, los indicadores refieren al sistema de gestión de calidad y se priorizan los de producción	Aunque todavia se denominan areas, en la aplicación funciona por procesos con enfoque sistémico y comunicación permanente.	
			No, no las teníamos en cuenta, la verdad como os perfiles, la mayoría son muy operativos solo recibamos recomendados que quisieran trabajar y si tenían practica en producción mejor.	Definimos dos perfiles y aprendimos qué es una competencia, así alineamos las competencias de la empresa con la de los perfiles, con esto aprendí y los estoy ampliando para los roles críticos que son los líderes de proceso y los operarios líderes. Ahora ya se tiene en cuenta en selección y desarrollo. Todavía estamos aprendiendo, pero con ideas más claras.	
		ESTRUCTURA DE LA EMPRESA PARA EL LOGRO ESTRATEGIC O E2	los roles, se confunden con las relaciones familiares.	mirar la comunicación como aspecto clave de participación y la necesidad de planificar, efectuar, verificar e implementar mejoras continuas desde datos reales y confiables.	buscando la participación de todos, hemos delegado y definido las responsabilidad de los procesos, aunque seguimos los cuatro creo que ahora somos mas estratégico: porque delegamos lo mas que podemos y que es muy operativo. Y el gerente cada vez delega mas y nos hace participar.

JAD	EMPRESA CONJUNTA		COM
Antes	Después	Antes	
Se realizan reuniones, pero no participan todos los procesos de la misma manera, los indicadores refieren al sistema de gestion de calidad y se priorizan los de producción.	La importancia de trabajar en equipo, nitar la comunicación como aspecto clave de participacion y la necesidad de planificar, ejecutar, verificar e implementar mejoras continuas desde datos reales y confiables.	La estrategia de la empresa era conocida por los administradores y propietarios.	
a empresa definió un plan estratégico que articulaba a todos los procesos, creo que lo fundamental es que todos entendimos los problemas que enfrenta la empresa y para donde podíamos ir. Una parte importante allí es la recomendación de que todos debíamos conocer y entender el plan estratégico, desde gestión humana se hicieron las reuniones y el gerente me dejó a mí, el manejarla, claro con su apoyo en la explicación para compartirla con los operarios	se define un plan a seguir y del cual todos los procesos definimos objetivos y metas, con estos sabemos que debemos hacer para cumplirlos y lo revisamos y presentamos en las reuniones gerenciales	Bueno creo que al inicio, dejar de ver el programa como todos los que venían a implementar algo, al inicio pensábamos que era más trabajo eso de registrar datos y hacer análisis, eso nos pasó a todos en diferentes momentos, porque a veces con mucho trabajo y venían o había que entregar los tableros	
Se realizan reuniones, pero no participan todos los procesos de la misma manera, los indicadores refieren al sistema de gestion de calidad y se priorizan los de producción	Se realizan reuniones entre procesos y a nivel gerencial con todos los procesos para revisar los resultados del cumplimiento de KPI, analisis de desvío de metas y planes de accion. Desde GH se apoya, una participación sistémica con objetivos comunes para los líderes de los procesos, con logro de objetivos definidos y mayor autonomía en la toma de decisiones, se busca que todos asistieran a reuniones desde el nivel operativo	Se realizan reuniones, pero no participan todos los procesos de la misma manera, los indicadores refieren al sistema de gestion de calidad y se priorizan los de producción	
No, no las teníamos en cuenta, la verdad como los perfiles, la mayoría son muy operativos solo recibíamos recomendados que quisieran trabajar y si tenían practica en producción mejor.	Ahora ya se tiene en cuenta en selección y desarrollo. Todavía estamos aprendiendo, pero con ideas más claras.	No, no las teníamos en cuenta, la verdad como los perfiles, la mayoría son muy operativos solo recibíamos recomendados que quisieran trabajar y si tenían practica en producción mejor.	
los roles, se confunden con las relaciones familiares.	Se realizan reuniones entre procesos y a nivel gerencial con todos los procesos para revisar los resultados del cumplimiento de KPI, analisis de desvío de metas y planes de accion. participacion en las reuniones de analisis de indicadores que fomenta la comunicacion entre procesos y en todos los niveles.	los roles, se confunden con las relaciones familiares.	
La empresa no tiene líder por proceso, pero los que estamos que somos cuatro trabajamos y nos apoyamos en todo	Pero cuando comprendimos el porqué, creo que todos o la mayoría nos comprometimos. Además nos servía para controlar nuestras propias tareas y resultados.	La empresa no tiene líder por proceso, pero los que estamos que somos cuatro trabajamos y nos apoyamos en todo	

UNIDAD	
IO COMPATIDO	
Despues	La cultura de trabajo en equipo, con búsqueda de acciones que involucren en forma sistémica la participación de los líderes de proceso. Se realizan reuniones entre procesos y a nivel gerencial con todos los procesos para revisar los resultados del cumplimiento de KPI, analisis de desvío de metas y planes de acción. la empresa realiza la socialización del plan estrategico a todos los niveles para convocar la participación y colaboración de todos.
	ahora se hacen las cosas buscando que todos participemos, se comunica a todos y nos preocupamos porque todos entiendan, se hacen las reuniones con objetivos claros y organizamos mejor los análisis para que todos podamos aportar, esto le ha dado como más motivación y compañerismo entre líderes.
	Se orienta el plan de desarrollo para potenciliar las competencias que marcan el Core Business. Se busca mejorar las capacidades de la empresa a traves del desarrollo del talento humano.
	no teniamos claro las competencias o habilidades que tiene la empresa para esto, ahora reconocemos que es el conocimiento de las personas que hacemos parte de la empresa, por ejemplo para nosotros es importante la materia prima, porque la diferencia es la duración y esto es lo que los clientes buscan en nosotros. Esto
	La importancia de trabajar en equipo,
	Ahora se hacen las cosas buscando que todos participemos, se comunica a todos y nos preocupamos porque todos entiendan, se hacen las reuniones con objetivos claros y organizamos mejor los análisis.

Tabla 40. Comunidades construidos por los sujetos en las practicas 1, 2 y 3

SUJETOS	SUETO	PRACTICA S GH	COMPROMISO MUTUO:
G e r e n t e s	G E R E N T E S	Antes Antes nos dejábamos llevar por el día a día, siempre estábamos pensando que estábamos muy ocupados con toda la parte operativa y de gestión, en resolver problemas inmediatos del día a día... 1 Decíamos que reuniones era algo innecesario, de hecho no le veíamos el gana gana al proceso, o el valor agregado...	Después "Yo diría que este modelo llegó para quedarse, de hecho los administradores internos que somos nosotros, lo que estamos en la parte operativa, hemos tratado de involucrarlos en el proceso, para que ellos también tengan el valor de la gestión, una es fundamental para que todos los procesos puedan irse mejorando".
		ALINEACIO N ESTRATEGI CA Nosotros tenemos una cultura sin medición, y la opinión de los directivos y gerentes es por intuición, tomando decisiones sin saber si "me voy por este lado o por aquel" y eso no puede seguir así. 2	«Es muy útil porque antes tomaba la decisión una sola persona. Uno desestima el conocimiento de personas que, aunque sean empíricas, tienen un conocimiento a través de la experiencia, cuando las involucramos para que opinen y se hace un análisis en equipo, se dan resultados valiosísimos». «El acompañamiento sigue siendo vital. Hay experiencia muy práctica del CNP. Involucró gente muy conocedora y logramos barrer una gente empírica para aplicar mejoras en la compañía, eso facilitó el trabajo en la compañía».
		MODELO DE GESTION POR COMPETEN CIAS PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO 1 2	ya hay personas que se encargan o son dueñas de sus procesos, entonces hay una persona dueña del proceso comercial, hay otra persona dueña del manejo de la información, del proceso financiero, contable y todo eso, hay solamente esta persona, no es una persona que se haya visto directamente a ese punto, sino es una persona que antes estuvo... dentro de la operación misma de la compañía entonces ya conoce que es lo que está manejando que datos son los que está manejando, y puede dar ideas y por eso es el aporte tanto. Con el apoyo del CNP, logramos impartir esa cultura, acompañarlos, capacitarlos para que los muchachos los entendieran. Cada dos meses hacemos reuniones para analizar a fondo la situación de la compañía, un equipo interdisciplinario toma las mejores decisiones para implementar el mejor plan para la compañía!
G E R E N T E S	G E R E N T E S	ESTRUCTURA DE LA EMPRESA 1 2	Antes pues cada uno decía -no está es mi área y yo me defiendo, por eso era lo que yo decía: xxxx mira, le quitamos eso de acá, pero no me vas a pedir... personal para esto, porque no le afecta el resultado, pero yo no lo voy a dar por que si me afecta el mío..., a menos de que me convenzas de que realmente lo necesitas.
		PARA EL DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO 1 2	El compromiso es alto, porque se está analizando profundamente cuáles son las causas que hacen que se den, y hay compromiso de la gerencia para los recursos, para ver si estamos atacando el problema cuando las involucramos para que opinen y se hace un análisis en equipo se dan resultados valiosísimos". "Estamos en la cultura de las reuniones y de mediciones. Si ven una situación anómala la atacan y ya es del día al día".

COMUNIDAD		EMPRESA CONJUNTA		REP
Antes	Después	Antes		
Si así podemos decir que la parte de alineación, que antes cada una de las partes funcionaba independientemente y lo hacíamos bien,... porque pues no teníamos otro punto de comparación, resultó que ya con el tiempo nos fuimos ido dando cuenta de que no, no es así.	Ha sido muy positivo porque la gerencia ya no recie en una sola persona sino que hay más líderes enriqueciendo la toma de decisiones a través de ideas nuevas y al mismo tiempo algunas que algunas se van en. El punto de partida humano ha sido que la gerencia ya no tiene en este proceso. En primer lugar, respecto a la alineación estratégica de los talentos a los objetivos de la empresa. A partir de la alineación, se definieron nuevos roles con todos los líderes de proceso. Y se definieron los planes de mejoramiento por proceso con avances en su implementación.	Si así podemos decir que la parte de alineación, que antes cada una de las partes funcionaba independientemente y lo hacíamos bien,... porque pues no teníamos otro punto de comparación, resultó que ya con el tiempo nos fuimos ido dando cuenta de que no, no es así.		
Nosotros tenemos una cultura sin medición, y la opinión de los directores y gerentes es por intuición, tomando decisiones sin saber si me voy por este lado o por aquel y eso no puede seguir así.	Logramos impartir esa cultura, acompañarlos, capacitarlos para que los muchachos los entendieran. Cada dos meses hacemos reuniones para analizar a fondo la situación de la compañía, un equipo interdisciplinario toma las mejores decisiones para implementar el mejor plan para la compañía	Nosotros tenemos una cultura sin medición, y la opinión de los directores y gerentes es por intuición, tomando decisiones sin saber si me voy por este lado o por aquel y eso no puede seguir así		
Y eso antes no lo hacíamos, no le dabamos tanta importancia al recurso humano.	Entonces, fíjate que ya hay una cuestión, digamos, también de fuerzas, donde cada uno tiene que, sostener su parte y tiene que sustentarla para que los demás también le apunten, o sea no es solo que, y lo otro es que la gerencia aquí pues no funciona en un escritorio... como de pronto funcionó hasta hace algunos años, yyy, yo ando por todas partes.... entonces si tú dices la oficina de gerencia, pues no, esta es la oficina donde nos reunimos todos.	la gerencia aquí pues no funciona en un escritorio... como de pronto funcionó hasta hace algunos años, yyy, yo ando por todas partes...		
Como te decía, nosotros sabíamos que hacíamos los mejores bujes pero no teníamos claro porque eran los mejores, es decir no teníamos claro las competencias o habilidades que tiene la empresa para esto,	Logramos dar capacitación técnicamente a un equipo empírico y análisis de situación de mejora, tenemos Resultados obtenidos de acuerdo a un problema y que se pueden mejorar de acuerdo a un análisis.	Y eso antes no lo hacíamos, no le dabamos tanta importancia al recurso humano.		
Antes pues cada uno decía- no esta es mi área y yo me defiendo, por eso era lo que yo decía: xxxx mira, te quitamos esto de acá, pero no me vas a pedir... personal para esto, porque no te afecta tu resultado, pero yo no lo voy a dar por que si me afecta el mío.... a menos de que me convanzas de que realmente lo necesitas.	Entonces fíjate que ya hay una cuestión, digamos, también de fuerzas, donde cada uno tiene que, sostener su parte y tiene que sustentarla para que los demás también le apunten.	Antes pues cada uno decía- no esta es mi área y yo me defiendo, por eso era lo que yo decía: xxxx mira, te quitamos esto de acá, pero no me vas a pedir... personal para esto, porque no te afecta tu resultado, pero yo no lo voy a dar por que si me afecta el mío.... a menos de que me convanzas de que realmente lo necesitas.		
Logramos impartir esa cultura, acompañarlos, capacitarlos para que los muchachos los entendieran. Cada dos meses hacemos reuniones para analizar a fondo la situación de la compañía, un equipo interdisciplinario toma las mejores decisiones para implementar el mejor plan para la compañía	Cuando las involucramos para que oprimen y se hace un análisis en equipo se dan resultados valiosísimos". "Estamos en la cultura de las reuniones y de mediciones. Si ven una situación anómala la atacan y ya es del día al día"	Antes tomaba la decisión una sola persona, uno desestima el conocimiento de personas		
Logramos dar capacitación técnicamente a un equipo empírico y análisis de situación de mejora				

Tabla 41. Comunidades construidos por los sujetos en las practicas 1, 2 y 3

[illegible]

COMUNIDAD	
REPERTORIO COMPARTIDO	
Antes	Después
La estrategia es conocida por la gerencia y algunas personas	Este direccionamiento estratégico estuvo fuertemente soportado por el compromiso total de la gerencia y su grupo directivo, todos miembros de la familia, quienes asumieron una mentalidad de aprendizaje continuo y lograron mejorar sus capacidades gerenciales y de liderazgo orientando a todo el equipo operativo para crear una cultura de logro y de ejecución de la estrategia en toda la empresa.
La estrategia es conocida por el equipo administrativo, especialmente gerente comercial y gerencia administrativa.	La definición de la estrategia define el conocimiento de la empresa y su situación frente al contexto, en cierta forma fortalece la identidad, al reconocer el core Business, las capacidades, valores y prospectiva, ubica a las personas en la realidad de lo que se tiene como repertorio común para planear lo que es posible para el mantenimiento de la empresa. La estrategia de la empresa se socializa hasta el nivel operativo y es conocida por todos.
a empresa cuenta con sus practicas y aunque se observan aisladas permite los logros necesario que a nivel de resultados es responsabilidad de compromiso individual para hacer lo que le corresponde y que en su tiempo ha dado resultados	todos miembros de la familia, quienes asumieron una mentalidad de aprendizaje continuo y lograron mejorar sus capacidades gerenciales y de liderazgo
La empresa cuentan con la metodología para alinear las competencias y definir perfiles en su empresa y a partir de la experiencia, se apoyan en las habilidades con habilidades a partir de experiencia, se apoyan en los aliados que se encuentran en la formalidad, sin embargo a nivel informal reconocen los requerimientos para los roles, pero no están definidos de esa manera, difieren en el concepto de competencia y no refieren los que caracteriza la empresa.	La empresa adapta su forma de pensar acerca de la gestión por competencias y logra alinear de manera adecuada core a través del desarrollo de practicas de negocio, se incorporan de manera adecuada la experiencia de la metodología es el resultado del trabajo de la empresa conjunta visto tambien mejora las competencias de los participantes y de la empresa sobre todo en capacidad de analisis sistémico y estrategico.
solo se muestran organigramas como requisito o porque lo tienen pero no se evidencia la relación de la estructura con el plan estratégico todavia no es muy clara.	empieza a cambiar un poco la concepción netamente funcional y más estructural de para que se tiene la estructura y como soporta realmente el logro de los resultados y como se alinea en cada una de las partes de la estructura.
Cuando llegamos definitivamente no lo tenían el enfoque sistémico en las practicas y analisis, no se veían como un sistema, era totalmente aislado y aislado entre procesos. Más un trabajo por secciones o por áreas donde cada uno se preocupaba por su predicto y se veía más la preocupación por su función que la articulación de todos tras objetivos comunes, el enfoque por procesos aunque se mencionaba en algunas las que contaban con el proceso de calidad montado, no se observaba un enfoque por procesos real.	Después se empieza a identificar la importancia de la medición pero no solo medir por medir si no que se hace con esa medición, como se hace seguimiento y los planes de acción derivados para qué. Ya dentro de los líderes se identificaba un interés no solo por llevar el indicador, si no como mejoramiento de competencias o aprendizaje.

Apendice D. Cruce de categorías análisis: Cruce de categorías de análisis: **empresa como comunidad segun los sujetos en la práctica 4**

Tabla 42. Comunidades construidos por los sujetos en la practica 4.

SUJETO	PRACTICA	COMPROMISO MUTUO:	
		Antes	Después
Lider de GH		<p>• El trabajo por áreas era de acciones particulares y todos los procesos aislados.</p> <p>• El proceso de comunicación dentro de la organización, era débil: debido a las áreas relativamente independientes.</p>	<p>Por el análisis realizado la empresa está evaluando estrategias para el año 2016. A pesar que los expertos aseguran que este año las ventas van a tender a la baja, nos hemos mantenido, obteniendo un buen resultado en las ventas para el exterior respecto al año anterior.</p>
		<p>Los que estamos a cargo de procesos siempre estamos comprometidos con todo lo que se hace en la empresa.</p>	<p>todos estamos registrando los tableros de KPI, y hacemos los análisis de desvío de meta, fue importante aprender a definir metas y buscar como cumplirlas cuando el indicador se desvia.</p>
Gerentes	FOMENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCAD A AL SEGUIMIENTO Y CONTROL PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS (cultura de seguimiento y control)	<p>antes nos dejábamos llevar por el día a día, siempre estábamos pensando que estábamos muy ocupados con toda la parte directiva y de gestión, en resolver problemas inmediatos del día a día.</p> <p>Decíamos que reunirnos era algo inoficioso, de hecho no le veíamos el gana gana al proceso, o el valor agregado</p>	<p>«El compromiso es alto, porque se está analizando profundamente cuáles son las causas que hacen que se den, y hay compromiso de la gerencia para los recursos, para ver si estamos atacando el problema».</p> <p>la continuidad que se le ha dado a este programa busca integrar todos los procesos de la compañía y se está logrando. Muestra de esto es la exitosa auditoría que realizó SGS a la empresa para otorgarle su certificación de calidad. Para este proceso de certificación, la empresa pudo.</p> <p>El mercado está cambiando bruscamente y tenemos que apoyarnos en este tipo de metodologías que nos muestran claramente cómo van las cosas y para dónde va la compañía, apoyándonos en un equipo de producción, un equipo operativo y un recurso humano formado y capacitado que permiten la toma de decisiones rápidas”.</p>
Extensión		<p>E1. El compromiso se presenta desde el cumplimiento de funciones en cada proceso pero la comunicación es limitada.</p>	<p>Todos los líderes de proceso se involucran en las actividades de seguimiento y control , el proceso es apropiado y liderado por la gerencia.</p>
		<p>El compromiso en esta empresa es una característica que facilitó la implementación de actividades para la practica de control y seguimiento.</p>	<p>yo diría que se fortaleció la comunicación y el trabajo conjunto direccionado al análisis de problemas y solución de problemas con hechos y datos para la toma de desiciones participativa.</p>

COMUNIDAD		EMPRESA CONJUNTA	
Antes	<ul style="list-style-type: none"> • Su enfoque estaba centrado principalmente en producción y calidad del producto. • No se tenían metas establecidas 	Después	<ul style="list-style-type: none"> • Definir indicadores de medición para todos los procesos. • Realizar análisis sistémico de objetivos y establecer las metas y acciones con la participación de todos los líderes de proceso.
<ul style="list-style-type: none"> • todos buscamos formas de hacer las cosas de manera que la empresa se mantenga. 		<ul style="list-style-type: none"> • Participación integral de todos los procesos para el logro de los objetivos; revisando periódicamente sus logros por medio de indicadores y su alineación con su plan estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> • todos nos apoyamos para el análisis de problemas y presentamos cada proceso en las reuniones gerenciales
<p>antes nos dejábamos llevar por el día a día, siempre estábamos pensando que estábamos muy ocupados con toda la parte directiva y de gestión, en resolver problemas inmediatos del día a día.</p> <p>Decíamos que reuninos era algo inoficioso, de hecho no le veíamos el gana gana al proceso, o el valor agregado</p>		<p>Entonces creamos también un sistema de evaluación que empezamos a utilizar ya a mediados más o menos del año pasado y nos ha redundado en que poco a poco iremos escogiendo personas cada vez mejores dentro de la organización. por eso es el aporte tanto, que tú dices por qué ha habido esa mejoría en financiera. Pues porque adicionalmente a que ella hizo un estudio de financiero, para volverse digamos más experta en ese punto, nos está aportando desde el punto de que conoce la misma organización. Antes los contadores eran personas que ni siquiera les llegaban a conocer en la planta, de pronto alguien sabía que era el contador, pero no más.</p>	
<p>“Nosotros tenemos una cultura sin medición, y la opinión de los directores y gerentes es por intuición, tomando decisiones sin saber si ‘me voy por este lado o por aquel’ y eso no puede seguir así.</p>		<p>cuando las involucramos para que opinen y se hace un análisis en equipo se dan resultados valiosísimos”.</p> <p>“Estamos en la cultura de las reuniones y de mediciones. Si ven una situación anómala la atacan y ya es del día al día”.</p>	
<p>E1. La empresa lleva indicadores desde calidad, pero no utilizan los indicadores de manera sistemica estrategica.</p>		<p>E1. La empresa logra implementar las actividades de recoleccion de KPI, analisis de desvío de metas y planes de acción y reunion gerencial dentro de sus practicas de gestion conjunta.</p>	
<p>La empresa tenia reuniones para el analisis pero era desde la observación e intuición</p>		<p>la empresa se alinea con las practicas para generar soluciones orientadas y con bases reales para el aprendizaje y la mejora continua esto posibilita espacios de interacción que poco a poco consolidan la cultura de medición desde el entendimiento de la ganacia para obtener resultados planificados y ejecutados con la participacion de todos los involucrados a nivel gerencial.</p>	

COMUNIDAD	
REPERTORIO COMPATIDO	
Antes	Después
los principales procesos son mercado, producción y calidad.	E1. La cultura de trabajo en equipo, con búsqueda de acciones que involucren en forma sistemática la participación de los líderes de proceso.
Nosotros siempre trabajamos pensando en que el apoyo y la disposición de los líderes son el ejemplo para la operación. Nos reunimos y tratamos de aportar sobre todo la parte comercial, producción y Recursos Humanos.	fue importante aprender a definir metas y buscar como cumplirlas cuando el indicador se desvía, todos nos apoyamos para el análisis de problemas y presentamos cada proceso en las reuniones gerenciales
antes nos dejábamos llevar por el día a día, siempre estábamos pensando que estábamos muy ocupados con toda la parte directiva y de gestión, en resolver problemas inmediatos del día a día. Decíamos que reuninos era algo inoficioso, de hecho no le veíamos el gana gana al proceso, o el valor agregado	No le dábamos tanta importancia al recurso humano. Entonces, qué ha ido pasando? Hemos ido cambiando nuestra mentalidad, y lo otro que hemos hecho es pues, que ya todos no hacen de todo, sino ya hay personas que se encargan o son dueñas de sus procesos, entonces hay una persona dueña del proceso comercial, hay otra persona dueña del manejo de la información, del proceso financiero, contable y todo eso, hay solamente esta persona, no es una persona que se haya traído directamente a ese punto, sino es una persona que antes estuvo... dentro de la operación misma de . El mercado está cambiando bruscamente y tenemos que apoyarnos en este tipo de metodologías que nos muestran claramente cómo van las cosas y para dónde va la compañía. Las lecciones aprendidas son :1. La cultura de medición. 2. Logramos dar capacitación técnicamente a un equipo empírico, en análisis de situación de mejora. 3. Resultados obtenidos de acuerdo a un problema y que se pueden mejorar de acuerdo a un análisis
E1. La empresa tenía una participación aislada entre procesos	E1. Contar con una participación sistemática con objetivos comunes para los líderes de los procesos, con logro de objetivos definidos y mayor autonomía en la toma de decisiones. Este direccionamiento estratégico estuvo fuertemente soportado por el compromiso total de la gerencia y su grupo directivo, todos miembros de la familia, quienes asumieron una mentalidad de aprendizaje continuo y lograron mejorar sus capacidades gerenciales y de liderazgo orientando a todo el equipo operativo para crear una cultura de logro y de ejecución de la estrategia en toda la empresa.
la empresa ejecuta acciones con algunos aciertos que le permiten sobrevivir a partir de la experiencia, pero ya no es suficiente para crecer.	la empresa conoce y aplica una metodología que le permite revisar periódicamente el contexto, su situación real y como planificar acciones para direccionar estrategias a partir de hechos y datos. La empresa comparte una forma de hacer las cosas con bases reales y buscando oportunidades de reinventarse.

Apendice E: Cambios y dificultades observados según los sujetos entrevistados

Tabla 43. Significado - Cambios y dificultades.

CAMBIOS		SIGNIFICADO	
		COSIFICACION	PARTICIPACIÓN
SUJETOS		Despues	Despues
Lider de GH	E1.	Se estableció el direccionamiento estratégico de la compañía, el cual evidenció que pueden potencializar la empresa a otros mercados, se definió el Core del negocio y sus corredores estratégicos, se generó en la organización la cultura de la medición, se interiorizó el enfoque sistémico de los procesos, se fortaleció el liderazgo de la gerencia y de las direcciones como palanca para el logro de los objetivos.	
	E2	En las prácticas de Gestión por competencias, Desarrollo de talento humano y Clima Organizacional, estas practicas fueron impactadas desde la alineacion estrategica, pues permite revisar las capacidades y competencias de la empresa, lo mismo que la estructura y la cultura de medicion con el seguimiento y control de KPI para el logro de resultados estrategicos.	«El compromiso es alto, porque se está analizando profundamente cuáles son las causas que hacen que se den, y hay compromiso de la gerencia para los recursos, para ver si estamos atacando el problema».
Gerentes	E1	“En todo este procesos se generaron indicadores de gestión de KPI’s que nos están dando un valor agregado real, porque estuvimos varios años con unos indicadores que a la final nos decían algo pero no nos daban una vista muy fácil de para dónde debíamos seguir”.	Debido al proceso sistémico generado en la empresa, en donde cada área trabaja en función del cumplimiento de sus metas estratégicas y los objetivos de la gerencia, se ha generado una cultura de ahorro multinivel que ha llevado a la mejora de los kpi’s y los signos vitales. El cambio más significativo tras la intervención es evidentemente la adopción de las prácticas priorizadas. Como parte de ello, por ejemplo, el líder de mercadeo adquirió una comprensión más elaborada de los segmentos meta de mercado, la gestión del canal de distribución y los desafíos que entraña el desarrollo de nuevos productos.
	E2	“Básicamente se dio un cambio fuerte, porque no teníamos la cultura de indicadores de gestión; con el apoyo del CNP logramos impartir esa cultura, acompañarlos, capacitarlos para que los muchachos los entendieran.	«El acompañamiento sigue siendo vital. Hay experiencia muy práctica del CNP. Involucró gente muy conocedora y logramos barrer una gente empírica para aplicar mejoras en la compañía, eso facilitó el trabajo en la compañía».
Extensionista	E1	La apropiación de la Cultura de Seguimiento y Control apalancada en el manejo y entendimiento de los diferentes indicadores por proceso asociada a la generación de los Planes de Acción con sustentación en los Comités gerenciales permitió generar en el grupo de líderes de los procesos una actitud hacia el cambio y el mejoramiento continuo	Después ya se nota una mayor intervención desde GH como apoyo a la gestión de seguimiento y control en las diferentes áreas en algunas de ellas se notó un liderazgo de parte del encargado o líder de GH y se logró identificar ante los demás líderes también como un apoyo para dar continuidad a las practicas implementadas a manera de seguirlas para fortalecerlas y hacerlas parte de la cultura de la empresa.
	E2	Se realiza un empoderamiento al líder del Área de Gestión Humana por parte de la Gerencia General para liderar el ejercicio de Direccionamiento Estratégico y asumir la responsabilidad del apoyo y de los demás líderes de proceso, para el cumplimiento de las metas estratégicas establecidas.	La participacion mejora, en el sentido que ahora tiene un objetivo claro que guia las acciones de la empresa. Es decir que se fortalecio hacia la productividad.

Tabla 44. Comunidad - Cambios y dificultades.

CAMBIOS		COMUNIDAD	
Sujetos		Compromiso mutuo:	
		Despues	Despues
Lider de GH	<p>Se profundizó en la línea industrial, rescatando nichos de mercado de productos y clientes no atendidos. Se cambió el enfoque del líder de mercado para que las proyecciones y planes de ventas se realicen basados en los márgenes de contribución y se aprovecha la capacidad de innovación para incorporar en el presupuesto proyectos de nuevos productos que le ayuden a la organización a crecer.</p> <p>1.</p>		Se trabajó sistémicamente y se establecieron grupos de mejora en planta y en administración que apalancaron la estrategia de disminución de costos y gastos.
	<p>«El compromiso es alto, porque se está analizando profundamente cuáles son las causas que hacen que se den, y hay compromiso de la gerencia para los recursos, para ver si estamos atacando el problema».</p> <p>E</p>		«Empujar las reuniones, empujar que se tomen las mediciones, estamos buscando que la compañía mejore, se dificulta porque tenemos personal empírico en un 80%. Se hacen unos cambios y, sino está el seguimiento, ahí se caen. Estamos luchando contra eso y hemos mejorado».
	<p>2</p>		
Gerentes	<p>Ha sido muy positivo porque la gerencia ya no recae en una sola persona sino que hay más líderes enriqueciendo la toma de decisiones a través de ideas nuevas y el compartir la angustia que algunas situaciones producen. . “Más o menos hace un año largo que empezamos este proceso con la parte del diagnóstico y hemos hecho unos cambios grandes en nuestra cultura organizacional, unos de los cuales han sido adquirir una cultura de la planeación, del seguimiento de los procesos, incluso de conocimiento de los mismos procesos, porque antes no éramos conscientes”.</p> <p>1</p>		Otro elemento importante, de la intervención del CNP, es la mediciónse declaró una situación inicial y a través de los comités gerenciales se comprobaba la evolución de esos indicadores.
	<p>«Estamos en un 60% de la implementación porque trabajábamos el día al día, ya estamos en la cultura de las reuniones y de mediciones. Si ven una situación anómala la atacan y va es del día al día. Todavía estamos implementando indicadores para marzo</p> <p>E</p>		«Es muy útil porque antes tomaba la decisión una sola persona. Uno desestima el conocimiento de personas que, aunque sean empíricas, tienen un conocimiento a través de la experiencia, cuando las involucramos para que opinen y se hace un análisis en equipo, se dan resultados valiosísimos».
	<p>2</p>		
Extensionista	<p>se logró ir integrando como la participación de cada uno desde su rol la participación en el plan estratégico se empezaron a ver como comunes mientras que antes de pronto lo que se veía es que si la gerencia quiere esto a mí me toca este pedacito, lo miraban desde la gerencia no como una organización en donde todos participan y aportan valor a un objetivo común. Y creo que ese fue un cambio tanto de la gerencia como de los líderes de proceso que se hizo evidente en la participación de las reuniones gerenciales y en el seguimiento y análisis de indicadores.</p> <p>1</p>		se logró ir integrando como la participación de cada uno desde su rol la participación en el plan estratégico se empezaron a ver como comunes mientras que antes de pronto lo que se veía es que si la gerencia quiere esto a mí me toca este pedacito, lo miraban desde la gerencia no como una organización en donde todos participan y aportan valor a un objetivo común.
	<p>Una segunda acción se refiere a la gestión de ventas, gracias a las reuniones de programación de planta entre el área de ventas, producción y logística. De igual manera, se hicieron reuniones en los Centros de Distribución para capitalizar oportunidades de</p> <p>E</p>		La empresa cuenta con un direccionamiento que le permite evaluar los resultados de sus estrategias.
	<p>2</p>		

DIFICULTADES	
<p>Despues</p> <p>Se rompió el paradigma del trabajo por áreas y se consolidó la participación conjunta e integración sistémica de todos los procesos. Se implantó la cultura de la medición de Gestión a la Vista en cada una de las líneas de producción, alineadas con las metas estratégicas, pasando de un sistema de medición global de planta, a una verdadera gestión de líneas en el día a día</p>	
<p>La importancia de trabajar en equipo, mirar la comunicación como aspecto clave de participación y la necesidad de planificar, ejecutar, verificar e implementar mejoras continuas desde datos reales y confiables.</p>	<p>La importancia de trabajar en equipo, mirar la comunicación como aspecto clave de participación y la necesidad de planificar, ejecutar, verificar e implementar mejoras continuas desde datos reales y confiables.</p>
<p>El líder de gestión humana ha sido particularmente importante en todo este proceso. En primer lugar, respecto a la alineación estratégica de los talentos a los objetivos de la empresa. A partir de la alineación, se definieron nuevos roles con todos los líderes de proceso, y se definieron los planes de mejoramiento por proceso con avances en su implementación.</p> <p>Se consolidó el trabajo en equipo entre operarios, mecánicos, electricistas y coordinadoras de producción lo que permitió mayor sinergia en el proceso de producción para lograr la mejora permanente.</p>	<p>reconoce que hay costumbres que los han acompañado durante muchos años y no es tan fácil dejarlas de lado. Por otra parte, el afán de cada día lleva a que se salten procesos. No obstante, para contrarrestar la inercia en algunas formas de hacer las cosas, se han tomado medidas como la contratación de un asistente de gerencia que ayude a que se sigan los procedimientos de forma adecuada.</p>
<p>en relacion a las reuniones gerenciales «Es muy útil porque antes tomaba la decisión una sola persona. Uno desestima el conocimiento de personas que, aunque sean empíricas, tienen un conocimiento a través de la experiencia, cuando las involucramos para que opinen y se hace un análisis en equipo, se dan resultados valiosísimos».</p>	<p>E2 sin embargo todavía se requiere «Empujar las reuniones, empujar que se tomen las mediciones, estamos buscando que la compañía mejore, se dificulta porque tenemos personal empírico en un 80%. Se hacen unos cambios y, sino está el seguimiento, ahí se caen. Estamos luchando contra eso y hemos mejorado».</p>
<p>La aplicación metodológica del programa de Extensión Tecnológica ha conducido a la apropiación de la Cultura de Seguimiento y Control apalancada en el manejo y entendimiento de los diferentes indicadores por proceso asociada a la generación de los planes de acción con sustentación en los comités gerenciales, permitió generar en el grupo de líderes de los procesos una actitud hacia el cambio y el mejoramiento continuo.</p>	<p>Inicialmente el trabajo fue intenso, el acompañamiento a los líderes de proceso debido a que su conocimiento es empírico, pero la disposición y compromiso permitieron que a partir de ejercicios prácticos y reales entendieran los conceptos y el aporte de valor de las prácticas de mejora.</p>
<p>• Se implementa la cultura de la medición y la cultura de seguimiento y control. Esto se ha logrado por medio de reuniones gerenciales donde se evalúa el cumplimiento de las metas establecidas.</p>	

Apndice F. Programa de Extensi3n Tecnol3gica.

A continuaci3n se presentan apartes del documento elaborado de manera conjunta por las entidades que participaron en la construcci3n del programa a partir de la cooperaci3n t3cnica del Banco Mundial y la participaci3n de diferentes entidades del Gobierno Nacional para explicar la necesidad y metodolog3a de implementar un programa de extensi3n para Colombia.

Justificaci3n del programa piloto

La intervenci3n del sector p3blico en situaciones de baja competitividad relativa se justifica cuando las empresas no encuentran en el mercado los recursos para resolver sus problemas a pesar de sus mejores esfuerzos. En otras palabras, hay una falla de mercado. Las fallas de mercado pertinentes son de diversos tipos. Hay fallas de informaci3n por las cuales un empresario no recibe de sus clientes, proveedores o competidores informaci3n que le permita visualizar posibles mejoras y por lo tanto no sabe lo que le queda por aprender y que existen mejores tecnolog3as para incrementar su competitividad. En otras ocasiones, los recursos de conocimiento no se ofrecen a precios razonables para un sector entero de la industria lo que abre brechas de competitividad entre empresas de diferente tama1o o localizadas en diferentes regiones. Como las empresas m1as grandes tienen mayores recursos humanos y financieros para detectar sus propios problemas, compararse con sus competidores en el mercado y obtener ayuda externa, los proveedores de servicios de mejoras se especializan en ellos y no se desarrollan las capacidades necesarias para las Pymes.

Las fallas de mercado se pueden enumerar como sigue:

1. Fallas de informaci3n: las empresas no tienen suficiente conocimiento para entender sus propios problemas debido a que no tienen una masa cr3tica de recursos humanos y financieros para dedicar al an1lisis y recopilaci3n de informaci3n y desarrollan una visi3n con “anteojeras” que se focaliza exclusivamente en su actividad cotidiana.
2. Fallas de incertidumbre: en los casos en que las empresas se dan cuenta que tienen necesidad de mejoras, no tienen certeza suficiente de que los proyectos de mejoras disponibles dar1an los resultados que esperan como para justificar la inversi3n en ellos. De otra parte, en empresas peque1as y medianas generalmente no hay recursos excedentes para dedicar a investigar oportunidades y seguir los cambios continuos de tecnolog3a que ocurren en el mercado global. Por ese motivo tienen una visi3n muy localista y la incertidumbre acerca de lo que ocurre fuera de su campo de experiencia los hace muy

reacios a correr riesgos que podrían significar la ruina de su empresa si salen mal. Por el mismo motivo no tienen criterios propios para juzgar si un proyecto de mejora justifica la inversión y les es difícil juzgar la calidad de los servicios de mejora que ofrecen potenciales proveedores de los mismos.

3. Asimetrías de información: las empresas no saben quién puede asistirles y/o no tienen suficiente conocimiento como para juzgar la calidad de los servicios de mejoras que se les ofrece.
4. Fallas del mercado financiero: No hay disponibilidad de crédito en el mercado para financiar mejoras a la Pymes.
5. Fallas de coordinación y costos fijos: Los costos individuales de mejoras son muy altos para la Pyme porque no hay oferta de servicios en escala suficiente para las necesidades del sector. Se debe al círculo vicioso mencionado antes porque las empresas no tienen información suficiente para articular la demanda y por lo tanto no se presenta la señal de mercado para constituir la oferta de servicios que gravita a otro segmento empresarial. Cuando la oferta de servicios se articula para todo el sector, los costos por unidad disminuyen.

Justificación de un programa de extensionismo tecnológico para mipymes, en Colombia

El Gobierno de Colombia ha dado prioridad a la innovación como uno de las principales locomotoras de crecimiento económico y social y ha materializado esta prioridad a través de la Estrategia Nacional de Innovación, que representa el trabajo consensuado, coordinado por el DNP con los principales actores en la materia. Mediante esta Estrategia se busca una definición clara de los roles que le corresponde cumplir a cada actor del Sistema Nacional de CT&I, así como el establecimiento de lazos de articulación entre cada una de estas entidades.

La Estrategia está fundamentada en tres pilares, uno de ellos es la Innovación Empresarial, cuyo objetivo es consolidar ecosistemas para la Innovación y el Emprendimiento que permitan promover capacidades en gestión, reducir las brechas tecnológicas y de productividad de las Mipymes, fundamentado en una nueva cultura de innovación y emprendimiento en el país; en este sentido el programa de Extensionismo Tecnológico, le aporta al cumplimiento de los retos planteados para este pilar.

De acuerdo con el CONPES 3484 de 2007 las Microempresas y las Pymes son actores estratégicos en el crecimiento de la economía, la transformación del aparato productivo nacional, y el mejoramiento de la posición competitiva del país. Además, estos segmentos empresariales contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas. Igualmente a nota el documento el 99.9 % de los establecimientos son de este tipo de empresas y generan aproximadamente el 79.8% del empleo

En este contexto, las Mipymes son actores estratégicos del desarrollo productivo, la reactivación económica, la transformación del aparato productivo nacional, y el mejoramiento de la posición competitiva del país, ya que el 99.9 % de los establecimientos son de este tipo de empresas y generan aproximadamente el 62% del empleo. Además, estos segmentos empresariales contribuyen a reducir la pobreza y la inequidad, al ser alternativas de generación de empleo, ingresos y activos para un gran número de personas.

De acuerdo con diferentes estudios de evaluaciones de impacto de los programas de extensionismo tecnológico en países desarrollados (Reino Unido Estados Unidos, Canadá, entre otros) el aumento en productividad, en ventas y en mantener el empleo, ha sido determinante.

Por todo lo anterior se concluye, que al impactar positivamente la productividad de las Mipymes, con un programa de E.T, se impacta directamente toda la economía en términos de crecimiento económico, empleo, bienestar de los trabajadores, entre otros.

Referencia Internacional de E.T

La referencia y análisis internacional de los programas de Servicios de Extensión tecnológica se fundamenta principalmente en el estudio comparativo de programas formales de servicios de extensión tecnológica para Pymes en 10 países: Alemania, Argentina, Australia, Austria, Canadá, Corea, España, Japón, Reino Unido y Estados Unidos. Igualmente, se analizaron los trabajos de expertos (Racine 2004; Shapira 2011), así como el informe del Banco Mundial, que clasifica a los países con programas de E.T en tres grupos.

Principales características de los programas de ET existentes:

Existen tres perspectivas básicas que son especialmente pertinentes para las deliberaciones en torno al diseño de un programa de Extensionismo Tecnológico para las empresas en Colombia

Primero, un grupo de países, entre ellos EEUU y el Reino Unido, tiene programas nacionales con una oficina designada específicamente para ocuparse del ET para Pymes manufactureras que contienen mecanismos para estimular la adquisición o mejorar el uso de tecnologías modernas y orientarse hacia la innovación. Lo importante de estos mecanismos oficiales es que intervienen a nivel de la empresa individual para mejorar su productividad y competitividad.

Segundo, otro grupo de países, especialmente europeos como Alemania y Austria, tienen programas oficiales que ofrecen apoyo a las actividades propias de I+D de las empresas para mejorar sus productos o crear nuevos apalancando los recursos de consorcios sectoriales. Este apoyo incluye mecanismos de financiamiento, marcos de realización de proyectos conjuntos, estímulos fiscales a las actividades de I+D, creación de centros de I+D públicos que ofrecen servicios subsidiados de apoyo al I+D de las Pyme, entre otros.

Un tercer grupo de países, entre ellos Canadá y Japón, tienen programas que combinan elementos de los dos primeros grupos. Tienen oficinas que producen estudios sobre temas de importancia para las Pymes manufactureras, mecanismos para difundir información sobre tecnologías y asesores que median la relación con centros y laboratorios de I+D que ayudan a adoptar tecnologías. La atención a empresas individuales existe en este caso también pero en menor grado que el primer grupo.

Lecciones de las experiencias internacionales aplicables a Colombia. De todas las experiencias internacionales analizadas independientemente del enfoque al que pertenezcan hay elecciones generales que se aplican al diseño de un programa de Extensionismo Tecnológico en Colombia.

Papel crítico de los recursos humanos

Es absolutamente crítico que el programa cuente con personal competente, que haya tenido experiencia en el sector industrial. Se ha difundido en varias partes del mundo la idea que se puede forzar a investigadores académicos, por ejemplo, por medio de la modificación de sus incentivos o criterios de evaluación a vincularse con empresas para mejorar la transferencia de tecnología. Este método ha fracasado en todos los lugares en los que se ha intentado por la sencilla razón de que las culturas profesionales y organizacionales de ambos sectores no tienen suficientes elementos comunes como para que esto ocurra. El resultado es pérdida de calidad académica, frustración y recursos desperdiciados por parte de la industria. La interacción fructífera entre la investigación universitaria y la industria se da en el contexto de organizaciones específicamente diseñadas para tal propósito como centros colaborativos de I+D, incubadoras, apoyo a la innovación, entre otros. Todo programa de extensionismo debe resolver el problema de reclutar personal con el perfil adecuado para estas actividades.

El éxito de los servicios de ET requiere de interacción directa, cara a cara entre los asesores (Extensionistas) proveedores de servicios y los líderes y personal de las empresas. De modo que el perfil deseado de los extensionistas tiene tres dimensiones: conocimiento de la tecnología, conocimiento del ambiente de negocios de las empresas y además la habilidad para comunicarse en las relaciones interpersonales involucradas en los proyectos de mejoras. La combinación de estas tres dimensiones puede darse en forma variada y habrá modelos diversos según la disponibilidad regional.

Contenido del Programa Piloto

1. . Un programa de Extensionismo tecnológico comprende: a) la realización de un diagnóstico del estado actual de funcionamiento de los procesos de producción de la empresa; b) preparación de un plan de mejora; c) asistencia en la implementación del plan de mejora.

2. El Diagnóstico se realizará a profundidad con información provista por las empresas, a este primer paso se le suma la visita para verificación y validación en las empresas.
3. El plan de mejora se prepara conjuntamente con la empresa. Se dimensiona la recolección sistemática de información durante su ejecución (frecuencia, formularios, etc.)
4. La asistencia en la Implementación se realiza aplicando las mejores prácticas con extensionistas experimentados.

La metodología, formatos, alcance de la intervención y sistematización de los datos recolectados se realizará entre la Unidad Coordinadora, La Unidad Implementadora y el Centro Internacional.

Para garantizar el correcto uso de la información que las empresas entregan, se propone firmar acuerdos de confidencialidad.

A continuación apartes del documento Evaluación de Operaciones del Programa Piloto de Extensión Tecnológica y Diseño de un Sistema de Seguimiento y Evaluación para el Programa Nacional de Extensión Tecnológica Producto 4: Informe Final. Septiembre 3 de 2014

Desde una perspectiva de demanda, el servicio de extensión tecnológica se dirige a una población de empresas con un desarrollo gerencial intermedio cuyos niveles de productividad muestran brechas significativas con respecto a la frontera eficiente de los sectores a los cuales pertenecen, pero que tienen el potencial de cerrarlas mediante la adopción de prácticas gerenciales o de tecnologías establecidas cuya eficacia ya ha sido probada en el mercado (DNP, 2014a).

Ante la necesidad identificada por el DNP desde la década de los noventas, y soportada por las recomendaciones de un estudio realizado por la Universidad Adolfo Ibáñez □ sobre la creación de un entorno favorable para el funcionamiento del Sistema de Innovación en Colombia en 2011□, en donde se identificaba que “la oferta de instrumentos públicos de fomento a la innovación empresarial y al emprendimiento innovador presenta evidentes limitaciones y alta fragmentación [...]” (Bitrán et al, 2011: 62), se acordó entre el DNP y el Banco Mundial adelantar un proyecto de Knowledge Advisory Services (AS) para “fortalecer la capacidad del Gobierno con respecto al diseño, implementación y evaluación de programas exitosos de extensión tecnológica.”¹

En el marco de este proyecto de asistencia técnica, se conformó un equipo integrado por expertos del Banco Mundial, por expertos externos y por funcionarios del gobierno nacional que propusieron realizar un piloto que permitiera poner a prueba la estrategia y medir su impacto, generar lecciones para el diseño y puesta en marcha de un Programa nacional y generar evidencias de los resultados de este tipo de intervenciones.²

Para la prestación del servicio de extensión tecnológica se seleccionó como unidad implementadora “un Centro existente que [cuenta] con una metodología y equipo de extensionistas [con experiencia en servicios a la industria manufacturera y en aplicación de metodologías de extensión tecnológica] y [está] respaldado por los resultados de su trabajo con las empresas” (DNP & Banco Mundial, 2012: 33-34), que para el Piloto fue el Centro Nacional de Productividad.

La metodología para la prestación de servicios de extensión tecnológica está concebida para promover en las empresas una cultura organizacional que potencie su productividad y las lleve hacia la frontera tecnológica de producción de su sector. Ésta implica tres fases: la fase de diagnóstico, en la que se analiza la situación actual o el punto de partida (nivel de referencia) de la empresa, y se definen unos resultados deseados; la fase de formulación de un Plan de Mejora, que es la ruta que debe seguirse para cerrar la brecha entre el nivel de referencia y el deseado; y la fase de implementación del Plan de Mejora, que implica la adopción de las estrategias establecidas en el plan a partir del compromiso de los empresarios.

La idea de realizar un piloto como etapa previa de un programa a nivel nacional ofrecía varias ventajas. Entre ellas: poner a prueba estrategias y metodologías de intervención antes de comprometer importantes recursos financieros e institucionales; contar con la oportunidad de desarrollar formas de asistencia de bajo costo; generar lecciones para el diseño y puesta en marcha de un escalamiento del programa; identificar posibles aliados, agentes y recursos institucionales y técnicos locales para su realización; obtener resultados prácticos de la aplicación de la metodología en empresas que podrían servir para obtener apoyo de los tomadores de decisión del alto gobierno para el posterior escalamiento del programa.

La conceptualización del Programa Piloto y de su escalamiento, que tuvo lugar entre noviembre de 2011 y mayo 2012. El diseño del Programa Piloto, entre junio de 2012 y noviembre de 2012, que incluyó el diseño de la evaluación del Piloto, la gestión del financiamiento, la selección de la unidad implementadora, la definición y validación de la metodología de intervención, y la selección del sector en el que se adelantaría el Piloto; Y la implementación del Programa Piloto, desde noviembre de 2012 hasta la fecha, período en el cual se hizo la convocatoria a las empresas del sector autopartes □en particular a los proveedores de segundo nivel□; se seleccionaron 173 empresas de cuatro regiones del país (Cundinamarca, Antioquia, Valle y Eje Cafetero) a las cuales se les hizo un diagnóstico y se les formuló un Plan de Mejora; se hizo una nueva selección aleatoria de las 120 empresas que serían intervenidas mediante tratamiento individual (60) y mediante tratamiento grupal (60), así como las que serían empresas de control (53); y finalmente la implementación de los planes de mejora de las 120 empresas seleccionada para ser objeto de tratamiento, proceso que aún estaba en marcha en el momento de realizarse la presente evaluación de operaciones.

La selección de la unidad implementadora

En DNP & Banco Mundial (2012) se previó la participación de unidades implementadoras con la función de prestar los servicios de extensión tecnológica a las empresas. De la información

recolectada y analizada, se puede concluir que la selección del Centro Nacional de Productividad como Unidad Implementadora cumplió con los criterios establecidos, en tanto era un centro reconocido en el sector empresarial y con trayectoria de trabajo en materia de mejoramiento de la productividad del sector manufacturero, con capacidad administrativa y logística, con capacidades técnicas y metodológicas, y con un recurso humano suficiente y con las competencias técnicas y la calidad humana para el cumplimiento de los objetivos y cobertura del Piloto. Por lo tanto, se recomienda que los atributos que se definieron en un principio y los que se hicieron evidentes en la presente evaluación, sean tenidos en cuenta para la definición de los perfiles y la selección de las unidades implementadoras del PNET. Entre ellos: reputación, capacidades administrativas y logísticas, capacidades técnicas y metodológicas, incluido el personal de extensionistas, y capacidad financiera.

La selección del sector

Así entonces, tal como se muestra en DNP & Banco Mundial (2012), en el país no existe una oferta de instrumentos que atienda de manera adecuada las necesidades en un segmento del sector empresarial que se sitúa en un nivel intermedio de desarrollo empresarial y tecnológico. Se trata de empresas que, dado el potencial productivo que ofrecen, estarían en capacidad de elevar de manera significativa su productividad, su competitividad y, por lo tanto, su rentabilidad, mediante el acceso y adopción de tecnologías más avanzadas y que ya han sido probadas y han mostrado su efectividad en el mercado. De esta manera, se hizo evidente la relevancia de servicios de extensionismo tecnológico en el país, a través de los cuales se podría atender dicho segmento de la población empresarial y esperar un impacto económico significativo.

En otras palabras, la población de empresas hacia la cual era conveniente dirigir un programa de extensionismo tecnológico se sitúa en un segmento intermedio. No son aquellas que están en la parte más alta de la pirámide de la productividad, es decir, que están en la frontera tecnológica de su sector o en condiciones de realizar innovaciones en sentido estricto. Como tampoco son aquellas que enfrentan aún necesidades asociadas, por ejemplo, a principios básicos de gestión o formalización, como es el caso de la mayoría de las microempresas. Son más bien pymes, o eventualmente micros con potencial de crecimiento, que tengan oportunidad de cerrar brechas en sus niveles de productividad con respecto a aquellas que en el país están en la frontera productiva de su sector. Sin embargo, ni la oferta pública de programas e instrumentos, ni la privada de servicios de desarrollo empresarial, cubren en la actualidad en forma adecuada, o al menos articulada y comprensivamente, toda la franja de servicios que abarca el concepto de extensionismo tecnológico en relación con las necesidades de ese grupo de empresas.

Metodología

La metodología para la prestación de servicios de extensión tecnológica está concebida para promover en las empresas una cultura organizacional que potencie su productividad y las lleve hacia la frontera tecnológica de producción de su sector. Busca que en las empresas se adopte un proceso de aprendizaje permanente que se nutre de la medición, evaluación y realimentación

sistemáticas de la gestión. Para ello, la metodología debía asegurar que en las empresas se desarrollaran las habilidades técnicas, las capacidades y las competencias para la mejora sistemática de la gestión de los procesos productivos. (Gobierno de Colombia, 2014)

La metodología comienza con un diagnóstico que es conocer la situación actual o el punto de partida (nivel de referencia) y con la definición de un punto de llegada, es decir, con la definición de unos resultados deseados; continúa con la formulación de un Plan de Mejora, que es la ruta que debe seguirse para cerrar la brecha entre el nivel de referencia y el deseado; y termina con la implementación del Plan. En consecuencia, la metodología de intervención en las empresas del Programa de Extensión Tecnológica comprende tres fases: a) la realización de un diagnóstico, b) el diseño de un plan de mejora y c) la implementación de dicho plan de mejora.

Fase de Diagnóstico

La fase de diagnóstico tiene como objetivo analizar el estado de los procesos de producción de la empresa a través de la información provista por ella y de las visitas de verificación y validación que se realizan.

Para realizar el diagnóstico, se definieron los parámetros y criterios para medir la productividad derivada de los procesos de la cadena de valor de las empresas que hacen parte del Programa. Este proceso está conformado “por una medición cuantitativa, que corresponde a la medición de la productividad del valor agregado y una medición cualitativa que corresponde a la evaluación de los procesos que conforman la cadena de valor de las empresas. Estas dos mediciones se complementan con la aplicación y cálculo de los indicadores clave de desempeño (KPI)”. (SENA & CNP, 2013a: 34).

El concepto de productividad utilizado por la metodología se tomó de la OECD, que la define como “el cociente entre el volumen de salida y el volumen de los insumos”, por lo que su medición busca establecer la “eficiencia con que los insumos de producción, tales como mano de obra y capital, están siendo utilizados en una economía para producir un nivel dado de producción” (SENA & CNP, 2013a: 7)

El protocolo del proceso de medición de la productividad, a su vez, consta de tres actividades: contacto con la empresa, medición integral de la productividad y elaboración del informe de medición integral y formulación del plan de mejora. Esta última actividad se hace conjuntamente con la empresa, y es el producto de entrada de la siguiente etapa de la metodología

Diseño del Plan de Mejora

El diseño del plan de mejora consta de tres actividades: la validación y sugerencias de ajustes del plan elaborado como producto de la primera fase, la elaboración de la propuesta final del plan, y la aprobación y formalización del acuerdo con la empresa (SENA & CNP, 2013b).

En la formulación e implementación del plan, se tienen en cuenta dos aspectos: 1) las productividades identificadas en la medición de los KPI, en el análisis de tendencias y en los benchmarking; y 2) el valor agregado de la empresa respecto a la media del sector, la media del competidor más cercano o el mejor valor estándar internacional.

“De estas dos consideraciones, unificadas en un solo criterio se propone al empresario o sector, un plan de mejora, que le permita a la empresa o al sector, lograr una movilidad positiva en los indicadores de productividad, de tal forma que logren ser más competitivos” (SENA & CNP, 2013b: 13).

Implementación del Plan de Mejora

La última etapa es el acompañamiento a la implementación del plan de mejora, que está dividida en tres actividades: planeación, implementación, y control y seguimiento. La etapa de planeación busca generar consenso sobre la estructura y metodologías de ejecución del plan y tiene como resultado general la metodología de ejecución avalada por las partes.

La etapa de implementación tiene como resultado general los procesos intervenidos acorde al plan de actividades del plan de mejora. La fase de control y seguimiento busca garantizar un control de las actividades y resultados que se obtenga durante la implementación del plan de mejora, y tiene como resultado general los objetivos del plan alcanzados e identificación de oportunidades de ajuste.

La medición de la empresa y la estructura de los servicios pertinentes a partir de su diagnóstico se hace sobre cinco áreas, tal como se describe en SENA & CNP (2013a: 49 y 2013c:7)

Financiera: busca el mejoramiento de los indicadores financieros. Mercadeo y ventas: busca el posicionamiento y la competitividad en el mercado, la optimización de los procesos de logística y comercialización, el mejoramiento de las estrategias de mercado y el incremento de las ventas. Producción: busca incrementar la eficiencia de la producción y mejorar el impacto ambiental. Gestión humana: busca aumentar las capacidades gerenciales, administrativas y de personal y mejorar el clima organizacional. □ Logística: busca mejorar la productividad del proceso logístico.

Para el desarrollo de la medición y la prestación de los servicios de extensión tecnológica para estas áreas, se estructura un equipo de trabajo de extensionistas y de pares dentro de la empresa. Este equipo, por tanto, está integrado por seis extensionistas (un líder y un extensionista para cada proceso) y seis empleados de la empresa (un líder y un líder de proceso de la empresa para cada una de las cinco áreas a trabajar).

De acuerdo con el Manual de Diagnóstico (SENA & CNP, 2013a), el rol del líder extensionista es coordinar la reunión de apertura; verificar el trabajo de los extensionistas; analizar y definir el plan de mejora; revisar, ajustar y aprobar el informe final por empresa; brindar soporte técnico al equipo; solucionar inconvenientes que se puedan presentar en las empresas. Por su parte, el rol de

los extensionistas de los procesos es participar en la reunión de apertura; aplicar la medición en cada uno de los procesos; analizar el diagnóstico y construir el modelo de intervención para su proceso; ejecutar la solución; y hacer seguimiento y control a su proceso.

De otra parte, el líder de equipo de la empresa debe coordinar las agendas; gestionar los recursos logísticos; mantener la comunicación con el equipo de extensionistas. Los líderes de proceso deben recibir a los extensionistas; guiar las visitas de campo; brindar información del proceso a su cargo; desarrollar la estrategia propuesta por el extensionista para mejorar los indicadores del área a su cargo.

Referencias:

- Programa de Extensionismo tecnológico para Colombia, (2012). Diseño del programa de Extensionismo Tecnológico para Colombia. Documento de avance del trabajo realizado entre los meses de abril y junio de 2012 y consolida el interés de las entidades participantes en poner en marcha el programa piloto.
Tomado de:
http://www.mincit.gov.co/mipymes/publicaciones/5086/programa_de_extensionismo_tecnologico_para_colombia
- Evaluación de Operaciones del Programa Piloto de Extensión Tecnológica y Diseño de un Sistema de Seguimiento y Evaluación para el Programa Nacional de Extensión Tecnológica. Informe Final. Econometría Consultores S.A. Septiembre 3 de 2014